POLIROM

Nic Peeling

CUM SĂ OBȚII MAXIMUM ÎN ORICE NEGOCIERE

CE ȘTIU, FAC ȘI SPUN CEI MAI BUNI NEGOCIATORI

Practic

Nic Peeling

Cum să obţii maximum în orice negociere

Ce ştiu, fac şi spun cei mai buni negociatori

Traducere de Teodora Moldovanu

POLIROM
2012

Despre autor

Nic Peeling are o experienţă de peste 15 ani ca manager principal pentru QinetiQ, o companie internaţională de frunte în domeniul tehnologiei apărării şi securităţii. Câştigător al unui premiu în calitate de cercetător în domeniul informaticii, Nic este doctor al Computing Laboratory din cadrul Oxford University. În prezent este profesor invitat la Cranfield University.

Nic îşi aminteşte cu lux de amănunte toate greşelile făcute până să ajungă un negociator experimentat – experienţe care i-au stârnit interesul de a descoperi şi analiza ce ştiu, fac şi spun cei mai buni negociatori.

Vizitaţi www.nicpeeling.com

Mulţumiri

Îi sunt îndatorat editorului meu, Samantha Jackson, care m-a rugat să scriu această carte şi care m-a ajutat să concep şi să perfectez conţinutul şi structura ei. Îi mulţumesc Martinei O’Sullivan pentru redactarea acestei a doua ediţii. Îi mulţumesc de asemenea lui Richard Stagg de la Pearson Education pentru inspiratele sugestii în privinţa conţinutului. Sunt foarte recunoscător întregii echipe Pearson pentru înaltul profesionalism.

Un mare ajutor a constat în observaţiile excepţionale primite de la lectorii mei: Chris Cant, Neil Hepworth, Barry Horne şi Kay Hughes.

Introducere

Bun găsit la a doua ediţie a cărţii *Cum să obţii maximum în orice negociere*. Prima ediţie[1] a trecut cu succes testul timpului, dar un sfert din conţinut îl reprezintă materiale noi. Am adăugat două noi domenii majore. Am scris un capitol nou, intitulat „Cum să devii un negociator excepţional”. Aici se explică tehnicile pe care le puteţi folosi pentru a vă perfecţiona aptitudinile de negociere şi cum vă puteţi păstra, odată perfecţionate, aceste deprinderi. Capitolul este util atât celor neexperimentaţi, cât şi celor care au o oarecare experienţă practică în negociere. A doua completare majoră se referă la un aspect neobişnuit pentru o carte din domeniul negocierilor. Majoritatea lucrărilor de acest fel se axează pe negocierile pe care le veţi purta la locul de muncă. *Cum să obţii maximum în orice negociere* acordă atenţie şi perfecţionării abilităţilor de negociere în viaţa personală. În această a doua ediţie s-au adăugat opt exemple noi la capitolul „Să ştii, să faci şi să spui”. Ele se referă la cele mai frecvente situaţii de negociere întâlnite în viaţa personală: cumpărarea şi vinderea locuinţei, cumpărarea unei maşini, a articolelor de uz casnic, contractarea unor lucrări de construcţie şi a altor îmbunătăţiri aduse locuinţei şi reînnoirea unor servicii cum ar fi asigurările, inclusiv cele auto, şi furnizarea energiei electrice.

Negocierile reuşite sunt cheia unei vieţi fericite şi prospere şi a unei cariere de succes. Dacă cineva are ceva ce îţi doreşti, dacă tu ai ceva ce îşi doreşte altcineva sau dacă eşti implicat într-o dispută, atunci trebuie să

negociezi pentru a obţine un rezultat bun.

Preţul unei negocieri nereuşite este foarte scump

Titlul acestei secţiuni este literalmente adevărat în cazul în care cumperi ceva. Este de asemenea adevărat şi în sens mai larg, că atât fericirea şi prosperitatea personale, cât şi succesul în carieră vor fi grav afectate dacă nu eşti un bun negociator. Multe dintre cele mai importante interacţiuni cu alţi oameni implică practicarea compromisului într-o negociere. Dacă o faci greşit, atunci plăteşti prea mult, vinzi prea ieftin sau nu reuşeşti să faci un compromis echilibrat în cazul disputelor şi în situaţii de luare a deciziei în grup. Îţi poţi deteriora relaţiile cu prietenii, cu persoanele iubite, cu colegii, cu şefii, cu furnizorii, cu clienţii şi cu partenerii… ca să numim doar câţiva.

Negociatorii înnăscuţi sunt puţini

Puţini oameni au norocul să nu se teamă de negocieri şi să se bucure de ocazia de a încheia o afacere reuşită. Această carte îi va ajuta pe negociatorii buni să devină excepţionali şi le va arăta negociatorilor slabi calea către succes. Dacă te recunoşti într-unul din aspectele de mai jos, atunci această carte este pentru tine:

- Nu ştiu să mă tocmesc.
- Nu e în firea mea să fiu un negociator dur.

- Prefer să evit disputele.
- Nu trebuie să-mi periclitez relaţia cu omologul meu.
- Folosirea presiunii pentru încheierea unei afaceri nu mă va face cu nimic mai bun decât un comis-voiajor.

Învaţă regulile jocului

Cunoaşterea este adesea cea mai bună metodă de a contracara frica. Această carte îţi spune că negocierile ar trebui privite ca un joc şi îţi oferă regulile jocului. Dacă încerci să joci fără să înţelegi aceste reguli, ai toate motivele să te temi.

Învaţă tacticile, strategiile şi tehnicile

Ca la jocul de bridge, dacă ai înţeles regulile, trebuie să înveţi şi tactici, strategii şi tehnici bune: cum să înţelegi contextul în cadrul unui joc de bridge, cum să-ţi evaluezi forţa mâinii, cum să deschizi, cum să înţelegi indiciile din licitaţiile celorlalţi jucători, cum să răspunzi la licitaţiile tale următoare, cum să-ţi joci mâna cu pricepere şi aşa mai departe. Pentru a deveni un negociator excepţional este nevoie de o gamă largă de tactici, strategii şi tehnici, dar ele se pot afla prin intermediul acestei cărţi şi se pot perfecţiona ulterior prin aplicarea în negocieri reale.

Ce vei învăţa?

Această carte te va înzestra cu tot ceea ce ai nevoie pentru a deveni un negociator de succes… cu excepţia experienţei practice. Iată doar câteva dintre lucrurile pe care le vei învăţa:

- Cum să identifici situaţiile când ar trebui să poţi negocia o afacere bună.
- Cum să selectezi strategia potrivită de negociere şi tacticile adecvate.
- Cum să stabileşti o relaţie cu partenerul tău.
- Cum să estimezi valoarea unui produs sau serviciu.
- Cum să te descurci în cazul unui blocaj.
- Cum să închei o afacere şi cum să obţii un angajament.
- Cum să aplici sfaturile din această carte în situaţii reale, de exemplu în cazul negocierii unei măriri de salariu.

Foloseşte această carte în orice situaţie de negociere

Această carte nu este destinată numai celor implicaţi în negocieri complexe de afaceri. Ea este valabilă în egală măsură şi în cazul achiziţionării sau vânzării unei maşini, al soluţionării unei dispute cu un vecin, al împărţirii biroului cu un coleg, al vânzării unui produs sau serviciu… pe scurt, în cazul nenumăratelor situaţii de negociere cu care te confrunţi în viaţa personală şi în cea profesională.

Dau sfaturi pragmatice, din viaţa reală, pentru situaţii reale. După ce vei citi această carte, vei dobândi mijloacele prin care vei obţine ceea ce vrei

dintr-o negociere… şi ceva în plus.

1. Nic Peeling, *Brilliant Negotiations: What the Best Negatiators Know, Do and Say*, Pearson Longman, 2008.

Capitolul 1

Principiile de bază ale negocierilor

Aproape orice situaţie de negociere este unică, însă acest prim capitol îţi va arăta că multe dintre aspectele unei negocieri trebuie tratate în acelaşi fel. Aceste elemente comune sunt:

- Atitudinea ta;
- Cele patru etape distincte ale fiecărei negocieri şi
- Cele cinci abordări privind încheierea unei afaceri.

Atitudinea ta

În aproape toate cazurile trebuie să adopţi atitudinea conform căreia „e bine să fii dur, dar mai bine e să fii şi mai dur”. Acesta este aspectul evident sub care *Cum să obţii maximum în orice negociere* se deosebeşte de sfaturile date în aproape toate celelalte cărţi din domeniul negocierilor. Nu voi perpetua miturile care s-au dezvoltat din mentalitatea că negocierea este un joc în care toată lumea are de câştigat. Adevărul este că, indiferent cât de dur negociezi, atât timp cât ai un comportament integru, nu vei pune în pericol nicio relaţie pe termen lung cu cealaltă tabără. O mulţime de studii sprijină ideea conform căreia stabilirea unor ţinte foarte ambiţioase într-o negociere duce la cele mai bune rezultate. Nu vei atinge aceste ţinte

ambiţioase dacă nu eşti cel mai dur dintre negociatori.

E bine să fii dur, dar mai bine e să fii şi mai dur

sfat practic

Tabăra adversă nu trebuie să se simtă perdantă dacă vrei să păstrezi o relaţie pe termen lung.

Pentru a avea o relaţie bună şi de durată trebuie să te bucuri de respectul celeilalte părţi. Aceasta înseamnă că nu trebuie să o umileşti şi să ai întotdeauna un comportament integru. Nu uita că majoritatea oamenilor respectă negociatorii duri şi sunt mândri să încheie o afacere cu un astfel de negociator. Dacă tu câştigi mult, iar cealaltă parte puţin, ea se va simţi tot câştigătoare.

Principalul motiv pentru care negociatorii nu reuşesc să fie îndeajuns de duri este faptul că, prin firea lor, majoritatea oamenilor doresc să evite disputele. Nu uita că nu este în firea multor părinţi să-şi disciplineze copiii când sunt obraznici. În mod asemănător, nu este în firea multor manageri să-şi disciplineze angajaţii care se fac vinovaţi de comportament inadecvat.

Pentru a fi un părinte sau un manager bun trebuie să faci acest lucru. La fel şi cu negocierile – dacă vrei să-ţi faci bine treaba, trebuie să fii dur.

Beneficiile financiare ale atitudinii corespunzătoare

Deseori negociezi în numele angajatorului. Multe companii funcţionează cu o marjă de profit de doar 10%. De multe ori, fiecare liră/euro/dolar negociat în plus este profit curat. De exemplu, dacă obţii un plus de 10 mii de lire într-o negociere, acesta poate însemna echivalentul câştigării unui contract de 100 de mii de lire! Chiar dacă negociezi pentru tine, fiecare liră/euro/dolar este câştig net, aşa că ar trebui să-l priveşti ca procent din banii cu care rămâi după plata taxelor, ipotecii şi aşa mai departe. Sper ca această analiză să te convingă că merită să mergi până la capăt pentru a scoate şi ultimul bănuţ dintr-o negociere… şi bănuiesc că ştii în sinea ta că negociatorul dur primeşte mult mai mult decât câţiva bani în plus.

Cele patru etape ale negocierii

Toate negocierile au patru etape distincte. Acestea nu sunt neapărat succesive, deoarece a doua şi a treia etapă tind să se suprapună, însă toate cele patru etape sunt de obicei prezente în toate negocierile, de la cumpărarea unei maşini de spălat până la negocierea unui tratat de pace în Orientul Mijlociu. O etapă poate dura minute, ore, zile, săptămâni… sau

chiar ani, dar va lipsi complet rareori.

Cele patru etape ale negocierii sunt *pregătirea*, *comunicarea*, *tratativele/negocierea propriu-zisă* şi *încheierea şi angajamentul*:

1. *Pregătirea*: Trebuie să stabileşti ceea ce se numeşte cadrul negocierii. Acesta este contextul în care are loc negocierea. În special, trebuie să descoperi toate rezultatele pe care părţile interesate doresc să le obţină în urma negocierii. Sunt şi multe alte informaţii pe care trebuie să le descoperi, cum ar fi practicile standard dintr-un anumit sector de activitate, preţurile concurente şi tot ce poţi afla despre partenerul tău şi organizaţia sa.
2. *Comunicarea*: Eşti faţă în faţă cu partenerul. De obicei este o greşeală să te avânţi direct în oferte şi contraoferte. Pregătirea ta, oricât ar fi de cuprinzătoare, nu include multe aspecte esenţiale. Îţi cunoşti propriul cadru în negociere, dar nu ai multe informaţii despre cadrul partenerului. De obicei este avantajos să faci schimb de informaţii. Este de asemenea important ca într-o negociere complexă să se dezvolte o relaţie bazată pe respect.
3. *Tratativele/negocierea propriu-zisă*: E timpul ofertelor şi contraofertelor. Bănuiesc că mulţi cititori doresc să cumpere o carte de negociere pentru a afla aceste „secrete ale meseriei”. Voi descrie o serie de tehnici care te vor ajuta să faci o afacere excelentă şi care pot fi folosite fără a pierde respectul partenerului tău.
4. *Încheierea şi angajamentul*: Cum închei o afacere şi cum faci să rămână viabilă? Sunt câteva tehnici-cheie care te vor ajuta să închei o afacere fără să fii nevoit să cobori la nivelul tehnicilor celui mai sâcâitor comis-voiajor. Voi vorbi de asemenea şi despre tehnicile pe care ar trebui să le foloseşti pentru a te asigura că înţelegerea nu cade rapid.

Cele cinci abordări ale încheierii unei afaceri

Te poţi simţi cu uşurinţă copleşit de numărul aproape infinit de situaţii de negociere în care te poţi găsi. Cu siguranţă că vânzarea unei companii va fi complet diferită de cumpărarea unei maşini, care la rândul ei va fi total diferită de soluţionarea unei dispute cu o parte vătămată. Desigur, orice situaţie potenţială poate elimina nevoia de a fi creativ şi flexibil pentru a încheia cu succes o afacere, dar există doar cinci abordări de bază ale încheierii unei afaceri. Faptul că nu există decât cinci este foarte util în gestionarea varietăţii de situaţii de negociere. Cele cinci abordări sunt:

1. *Licitaţia*: Dacă este cazul, o licitaţie poate fi cel mai bun mod de a atinge preţul cel mai ridicat atunci când se vinde ceva. Această abordare evită necesitatea unei negocieri.
2. *Preţul recomandat*: Acesta este un alt mod de a evita necesitatea negocierii. Este abordarea care spune: „ăştia sunt termenii mei, dacă îţi convine – bine, dacă nu – nu”. Nu este ceva neobişnuit – când eşti într-un supermarket, ştii că nu te poţi tocmi cu casierul referitor la preţul coşului cu produse. Părinţii adoptă uneori această abordare cu copiii lor. În anumite ramuri de activitate, de exemplu, atunci când o companie vinde servicii de consultanţă, este neobişnuit ca un client să încerce să negocieze scăderea preţului. Dacă o parte are un avantaj covârşitor, poate fi sfătuită să adopte această abordare simplă… cu condiţia să nu agaseze cealaltă parte atât de mult încât aceasta să se retragă.
3. *Preţul recomandat, plus/minus ceva*: Această abordare se foloseşte de obicei când un sector are practici bine stabilite, sau când ai de-a face cu un vechi client, sau când o parte are un avantaj mult mai mare. Oferta iniţială dă posibilitatea unei mici negocieri, însă ambele părţi vor şti că

o renegociere majoră a termenilor nu are şanse de reuşită. Poate fi folosită uneori într-o situaţie în care preţul recomandat pare acceptabil, însă este permisă o anumită libertate de acţiune pentru a salva reputaţia partenerului. Ne-am putea gândi la această abordare ca la o situaţie mai puţin dură de punere în practică a celei de-a patra şi de-a cincea abordări descrise în continuare.

4. *Negocierea propriu-zisă*: Există două definiţii ale termenului la care mă refer, care au câteva puncte comune. Prima este situaţia în care nu eşti deloc interesat de o relaţie pe termen lung cu partenerul, aşa că eşti de fapt mai interesat de banii sau bunurile partenerului decât de respectul lui. A doua este situaţia în care nu te bazezi pe logică: doar vrei mai mult dacă vinzi sau vrei să oferi mai puţin atunci când cumperi.
5. *Tratativele*: Comparativ cu negocierea propriu-zisă, vrei să păstrezi respectul partenerului, deoarece te aştepţi să menţii relaţia. În consecinţă, vei fi mult mai dispus să foloseşti argumente bazate pe logică… dar poţi adopta (şi de obicei ar trebui să o faci) într-o măsură semnificativă atitudinea de negociere, iar dacă o faci politicos sunt puţine şanse să pierzi respectul partenerului.

Stabileşte-ţi cele mai ambiţioase şi credibile ţinte în vederea unei negocieri.

Rezumat

Deşi fiecare afacere prezintă propriile împrejurări unice, există doar cinci abordări ale încheierii unei afaceri, dintre care numai trei presupun aptitudini de negociere. Există patru etape clar definite în procesul negocierii, despre care vei afla în capitolele următoare.

Cea mai grea provocare cu care se confruntă negociatorul excepţional este

abordarea unei negocieri cu atitudinea corespunzătoare. În aproape toate situaţiile, cu cât negociezi mai dur, cu atât mai bună va fi afacerea încheiată. Cu condiţia să acţionezi cu integritate şi să nu îţi umileşti partenerul, nu vei pierde respectul acestuia şi nu vei pune în pericol relaţiile viitoare cu el.

Capitolul 2

Pregătirea

Pregătirea este arma secretă în negocieri. Întâlnesc mereu negociatori care minimalizează activitatea esenţială de pregătire, iar rezultatul direct este că nu reuşesc să-şi atingă obiectivele într-o negociere. Acest capitol te familiarizează cu procesul de pregătire:

1. *Încadrează negocierea*: Înţelege contextul în care negociezi.
2. *Cercetează*: Ştiind despre cunoaştere că înseamnă putere, trebuie să cauţi toate informaţiile relevante.
3. *Stabileşte-ţi strategia*: Înainte de întrevederea faţă în faţă, sunt multe aspecte ale strategiei tale care pot fi pregătite… deşi aceasta nu trebuie să fie rigidă, deoarece în negocieri trebuie să-ţi menţii întotdeauna flexibilitatea.

Nu uita că negocierile sunt o investiţie în care plasezi timp în schimbul unor beneficii. Beneficiul poate fi financiar, poate consta în rezolvarea unui conflict sau în luarea unei decizii. Ca în orice investiţie, ar trebui să fii conştient dacă între costul şi beneficiul investiţiei tale există un echilibru raţional. O pregătire corespunzătoare necesită timp, însă va creşte semnificativ şansele să obţii un rezultat bun în urma negocierii.

Încadrarea negocierii

Ce îţi doreşti dintr-o negociere?

Probabil că un negociator nu va uita să identifice limitele financiare între care poate negocia. Totuşi, este o mare greşeală să crezi că acesta e singurul lucru pentru care un negociator trebuie să-şi facă griji. Vei descoperi că există multe părţi interesate care au nevoi pe care trebuie să le satisfaci pentru ca înţelegerea negociată să fie percepută favorabil.

Câteva exemple în care părţile interesate pot fi cauza neîncheierii unei afaceri:

- Va exista un contract care va trebui să fie semnat? Îţi pot spune că eşti cu adevărat o persoană foarte norocoasă dacă găseşti pe cineva care să-şi pună docil semnătura pe un document juridic fără să îţi pună întrebări minuţioase.
- Dacă se semnează un acord juridic, atunci consilierii tăi contractuali vor lucra sub multe constrângeri inflexibile.
- Departamentul financiar are de obicei puterea să respingă prin veto o tranzacţie.
- În viaţa personală eşti dispus să rişti să cumperi ceva ce soţul/soţia urăşte?

Trebuie să înţelegi opiniile părţilor interesate înainte să începi o negociere şi va fi necesar adesea să ai acordul lor înainte să închei o afacere.

Prin ce se aseamănă negocierea cu vânzarea?

Dacă vinzi, este preferabil să finalizezi procesul vânzării înainte să începi să negociezi preţul şi alte condiţii. În cazul în care cumperi, este preferabil să negociezi fără să te fi angajat la achiziţionarea produsului respectiv.

Când negociezi pentru a cumpăra un produs, aminteşte-i mereu vânzătorului că ai în vedere în continuare şi alte produse competitive de la alţi producători.

Dacă negociezi după ce unul dintre vânzătorii tăi a convins un client să cumpere, trebuie să afli ce concesii a făcut deja vânzătorul – mulţi vânzători tind să fie prea generoşi în privinţa concesiilor.

Prin ce se aseamănă negocierea cu un acord juridic?

Potrivit celebrei replici a magnatului de la Hollywood, Sam Goldwyn, „un contract verbal nu face nici cât hârtia pe care este scris”. Uneori, o negociere precedă crearea unui acord juridic, iar alteori negocierea şi acordul juridic sunt create în acelaşi timp. Adesea există un precedent clar pentru metoda potrivită în cazul unei anumite negocieri. De exemplu, în industria editorială, negocierea are loc aproape întotdeauna concomitent cu finalizarea contractului. Există avantaje în elaborarea simultană a contractului – contractul provizoriu devine un rezumat precis şi, de preferat, lipsit de ambiguitate al celor asupra cărora s-a căzut de acord. În plus, înţelegerea se încheie şi angajamentul se arată prin schimbul oficial de semnături.

Dacă negocierea propriu-zisă sau tratativele precedă crearea unui acord juridic, atunci trebuie să fii conştient de faptul că negocierile pot fi uşor redeschise în timp ce realizezi un acord juridic acceptabil pentru ambele

părţi.

Care va fi relaţia ulterioară negocierii?

Este foarte important să recunoaştem situaţiile în care nu va exista o relaţie pe termen lung cu partenerul şi cele în care va exista doar o legătură slabă. În astfel de împrejurări nu prea îţi pasă dacă pierzi respectul din partea partenerului; deşi, chiar şi atunci, oamenii cuviincioşi se vor abţine să se comporte astfel încât să dea naştere la asemenea situaţii. Dacă speri să ai o relaţie trainică, de lungă durată, trebuie să te asiguri că te bucuri în continuare de respectul partenerului (fiind în acelaşi timp şi un negociator extrem de dur).

Dacă te afli în situaţia în care cealaltă parte este într-o poziţie dominantă – de exemplu, eşti un furnizor pentru un client pe termen lung –, este recomandabil să ţi-l faci prieten deoarece astfel scad şansele ca acesta să-şi exploateze poziţia dominantă dacă te place. Acesta este unul dintre cazurile rare în care nu este de dorit să fii un negociator dur.

Cum va încadra partenerul tău negocierea?

O parte esenţială a pregătirii constă în a te pune în locul partenerului tău. Ce crezi că vrea să obţină de pe urma negocierii? Cât de puternică crezi că îşi consideră poziţia de negociere?

Cercetare

Află care este obiectul afacerii

Acesta depinde de situaţia în care te găseşti.

Vânzarea

Dacă vinzi ceva, atunci asigură-te că înţelegi cu adevărat exact ce se oferă. Dacă aş primi un ban de fiecare dată când văd un vânzător prezentându-şi prost oferta, aş fi un om bogat. Problema este că multe oferte evoluează constant, astfel că poţi fi foarte uşor în necunoştinţă de cauză cu privire la informaţiile de ultimă oră, promoţii, oferte speciale şi aşa mai departe. De asemenea, e uşor să nu fii la curent cu noile caracteristici pe cale să apară la un moment dat în viitor. Iar ceea ce complică situaţia este faptul că multe oferte sunt create pentru a fi adaptate, astfel că trebuie să ştii ce se poate schimba, cu ce preţ, în ce interval de timp.

Cumpărarea

În cazul în care cumperi, trebuie să fii sigur că achiziţionezi soluţia cea mai avantajoasă pentru cerinţele tale. Chiar şi o situaţie simplă cum ar fi cumpărarea unei maşini ilustrează complexitatea:

- Tipul vehiculului – limuzină, în cinci uşi, break, SUV, monovolum…?
- Tipul de combustibil – diesel, benzină sau hibrid?
- Capacitatea motorului şi puterea lui?
- Caracteristici obligatorii – aer condiţionat, sistem de navigaţie, piele…? etc.

Disputele

Care sunt exact aspectele disputate? Va trebui de asemenea să cercetezi istoricul disputei respective.

Deciziile

Trebuie să afli exact care este natura deciziei, care sunt opţiunile şi care sunt constrângerile.

De exemplu, dacă obiectul este serbarea unei ocazii speciale alături de soţul/soţia ta, va trebui să cercetezi tipurile posibile de meniu, locaţia şi altele asemenea.

Dacă problema constă în alocarea spaţiului unui birou, trebuie să înţelegi nevoile oamenilor tăi şi nevoile celorlalţi. Trebuie de asemenea să iei în calcul toate constrângerile asupra folosirii spaţiului pe care îl ai la dispoziţie.

Surse de informare

Nu uita să iei în considerare toate sursele diferite de informare care îţi sunt la îndemână:

- În zilele noastre, internetul poate fi o resursă nepreţuită.
- Află ce poţi din reţeaua de prieteni şi colegi.
- Nu uita de informaţiile tipărite – reviste, ziare, cărţi şi altele asemenea.

Analizează competiţia

Indiferent dacă vinzi sau cumperi, trebuie să înţelegi care sunt preţurile şi caracteristicile competiţiei. Preţul pe care ţi-l doreşti de la un cumpărător sau preţul pe care eşti dispus să îl plăteşti pentru un produs sau serviciu va fi influenţat atât de ofertele concurenţei, cât şi de numărul cumpărătorilor potenţiali. Oricine negociază cu un vânzător de maşini, fără să ştie preţul de vânzare a unei maşini la un comerciant pe internet, ratează un pont important.

Înţelege piaţa relevantă

Chiar dacă nu este obligatoriu să urmăreşti acţiunile altora pe piaţă, în majoritatea cazurilor e bine să te iei după ceilalţi. De exemplu, dacă eşti autor te poţi înscrie într-o asociaţie a scriitorilor şi aceasta te va putea informa cu privire la cuantumul standard al drepturilor de autor oferite de editorul tău comparativ cu alţi editori. Poziţia unui autor este aceeaşi precum cea a multor altora – nu vei obţine condiţii mult mai avantajoase decât cele preponderente în industria respectivă.

Trebuie să foloseşti toate sursele de informare disponibile. Am descoperit că internetul este o sursă bogată în acest sens. Pentru multe dintre pieţele principale ai la îndemână o diversitate de cărţi. De asemenea, poţi descoperi că oameni din organizaţia ta au informaţii relevante. Poate că ai prieteni şi cunoştinţe care te pot ajuta.

Dacă eşti implicat în negocierea unui litigiu, atunci trebuie să te interesezi de precedentele juridice similare cu situaţia ta.

Înţelege-ţi partenerii

Nu uita: cunoaşterea înseamnă putere. Printre informaţiile pe care trebuie să le cauţi se numără:

- Natura organizaţiei cu care ai de-a face. Uită-te măcar pe pagina ei de internet sau cere o broşură.
- Cu cine vei trata? Care este poziţia acestei persoane în structura organizaţiei? Ce poţi afla despre personalitatea ei?
- Ce poţi afla despre cultura companiei şi politica internă?

Vei folosi toate sursele de informare descrise în cele două secţiuni anterioare. În plus, o abordare evidentă în cazul negocierilor organizate complexe, care este surprinzător de rar folosită, este de să-i soliciţi

celeilalte părţi să se prezinte şi să o inviţi să-ţi furnizeze material informativ. Într-o astfel de situaţie, ar trebui să te oferi să furnizezi informaţii similare. În majoritatea cazurilor, întreabă care sunt negociatorii desemnaţi de cealaltă parte şi cere CV-uri sau scurte biografii ale acestora. Şi, bineînţeles, trebuie să şi oferi aceste informaţii. Această abordare este adesea o cale foarte bună pentru etapa următoare a comunicării.

Banii contează

Înainte de a-ţi concepe strategia de negociere trebuie să-ţi înţelegi poziţia financiară şi orice alte aspecte care determină punctul la care trebuie să te retragi dintr-o potenţială afacere. Este foarte simplu să te pierzi atât de mult în aspectul competitiv al tratativelor, încât să ajungi să faci o afacere prin care pierzi bani, sau prin care cumperi ceva ce nu îţi permiţi, sau care soluţionează o dispută în termeni pe care nu ar trebui să-i accepţi.

Sfaturile pe care le-am dat pot părea evidente, iar unele aspecte pot fi foarte lesne de înţeles, de exemplu, dacă îţi poţi permite rambursările într-o tranzacţie financiară pentru o maşină nouă. Te avertizez, totuşi, că înţelegerea întregului context financiar poate fi cu adevărat dificilă. Gândeşte-te la vânzarea unui serviciu:

- Care sunt costurile tale fixe şi cele variabile?
- Dacă nu ai acoperit costurile fixe, va trebui în mod cert să acoperi costurile variabile, dar cât de mică poate fi contribuţia la costurile fixe pe care eşti dispus să o accepţi în această afacere?
- Sunt costurile fixe cu adevărat fixe sau cresc, de fapt, odată cu numărul vânzărilor?
- Ţi-ai amintit să îţi calculezi riscurile, mai ales pe cele pentru care nu ai asigurare?

Momentul în care decizi să te retragi dintr-o afacere trebuie să fie determinat de propria situaţie financiară. Este foarte important să te retragi dintr-o afacere neavantajoasă, iar situaţia financiară este un factor major în a stabili dacă o afacere este proastă.

Strategia ta

După ce ţi-ai încadrat negocierea şi ai efectuat cercetarea, este timpul să stabileşti cum vei aborda negocierea. Sunt multe aspecte interconectate în stabilirea strategiei iniţiale de negociere, aşa că voi începe cu cel pe care chiar şi negociatorii experimentaţi îl înţeleg adesea greşit.

Care sunt pârghiile tale?

Pârghiile se referă la balanţa de putere dintre negociatori. Singurul factor esenţial ce influenţează pârghia constă în cât de relaxat ori grăbit eşti să faci o afacere. Un negociator grăbit se află într-o poziţie de negociere slabă şi prin urmare are mai puţine pârghii decât un partener care este mai dispus să se retragă din afacere. Poţi evalua cât de relaxat ori grăbit eşti determinând ce vei face dacă nu reuşeşti să închei o afacere. Scenariul sau scenariile în care te retragi vor fi unica sursă importantă a pârghiilor tale.

Este interesant că importanţa scenariului de retragere ilustrează cât de absurde sunt multe organizaţii care afirmă că o anumită oportunitate este imposibil de ratat… prin aceasta nu faci decât să creezi un handicap negociatorilor tăi.

În majoritatea situaţiilor, pârghiile de care dispui sunt mai mari decât îţi

închipui… cu excepţia cazului în care crezi că ai pârghii considerabile, iar atunci probabil că ţi-ai supraevaluat poziţia! Subevaluarea pârghiilor explică parţial de ce mulţi negociatori sunt prea timizi în aspiraţiile lor într-o negociere. Supraevaluarea pârghiilor explică de ce un negociator cu multe atuuri nu reuşeşte adesea să încheie o afacere.

Este important să nu confuzi puterea de negociere (pârghiile) cu puterea personală sau a organizaţiei. Să spunem că eşti un individ care negociază cu o mare companie multinaţională – nu trebuie să presupui că deţii mai puţine pârghii decât compania.

Identifică situaţiile nenegociabile

E recomandabil să-ţi stabileşti limita de preţ la care te retragi. Aceste limite de preţ tind să ascundă faptul că există multe alte aspecte care contează în afară de preţul afişat, însă reprezintă o frână foarte importantă pentru a împiedica un negociator să se lase dus de val şi să încheie o afacere din care ar fi trebuit să se retragă. Într-o negociere, poţi oricând trimite spre reevaluare părţilor interesate condiţiile unei afaceri care se încadrează în scenariul de retragere, deoarece acestea pot hotărî că afacerea în ansamblu este de preferat situaţiei în care nu se încheie un acord.

În timp ce discuţi cu părţile asociate despre viitoarea negociere, trebuie să pui în evidenţă toate situaţiile nenegociabile potenţiale, pe lângă preţ. În negocierile complexe, chestiunile problematice din contract sunt într-o afacere o ameninţare la fel de mare ca preţul.

Cele mai multe organizaţii consideră în mod corect o garanţie nelimitată într-un contract drept o ameninţare potenţială la adresa supravieţuirii organizaţiei. În consecinţă, garanţiile sunt una dintre cele mai frecvente situaţii nenegociabile.

Alege-ţi strategia pentru încheierea afacerii

Licitaţia

Dacă te hotărăşti să vinzi prin licitaţie, negocierile nu mai au rost. Aceasta se foloseşte cel mai adesea când ai nevoie de o vânzare rapidă sau când anticipezi un nivel ridicat al cererii pentru produsul pus în vânzare.

Preţul recomandat

Ca şi licitaţia, această strategie nu lasă loc negocierii. Ea presupune că dispui de pârghiile necesare pentru a dicta termenii vânzării.

Preţul recomandat, plus/minus ceva

Această strategie poate fi preferabilă celei anterioare atunci când o parte este foarte dominantă. Se utilizează adesea când termenii şi condiţiile nu variază mult în cadrul unei industrii (de exemplu, toţi editorii tind să o folosească). Este o strategie frecventă de încheiere a unei afaceri atunci când ambele părţi au o relaţie stabilită de mult timp.

Negocierea propriu-zisă

Este strategia ideală atunci când nu te interesează să ai o relaţie pe termen lung cu partenerul tău… mai exact, nu îţi pasă dacă acesta te va mai respecta a doua zi. Negocierea propriu-zisă tinde să aibă cel mai mare succes când obiectul negociat este bine definit. Negocierea propriu-zisă, în

condiţiile în care atât preţul, cât şi clauzele sunt foarte flexibile, este mult mai dificilă decât atunci când clauzele sunt cunoscute în amănunt.

Tratativele

Reprezintă cea mai bună strategie pentru toate celelalte situaţii. Acestea tind să fie abordarea dominantă în negocierile comerciale complexe, sindicale sau politice. Ele au făcut subiectul multor cercetări academice şi de aceea au un loc predominant în multe dintre cele mai bine vândute cărţi despre negociere. Mulţi autori de cărţi despre negociere (ca mine) consideră că sunt în măsură să scrie pe acest subiect datorită cicatricilor dobândite în negocieri cu mize mari. Este o strategie importantă, dar nu uita niciodată că negocierile mai simple sunt mult mai frecvente decât cele complexe.

Alege-ţi echipa de negociatori şi defineşte-le rolul şi autoritatea

Există mai multe roluri diferite care pot fi îndeplinite în cadrul unei echipe de negociatori.

Negociatorul principal

Trebuie să alegi cine va fi negociatorul principal. Acesta trebuie să fie singura persoană care face oferte şi contraoferte. Deoarece el controlează ofertele şi contraofertele, este esenţial să fie capabil să-i controleze pe toţi cei din echipa sa. Negociatorul principal trebuie să explice regulile de bază celorlalţi din echipă şi să stabilească semnalele care se vor folosi în secret pentru a comunica instrucţiuni restului echipei. Acesta va avea nevoie măcar de un semnal pentru a-i transmite cuiva să tacă.

Există uneori dilema dacă să alegi un negociator talentat, călit în luptă, sau unul cu mai puţină experienţă, dar cu mai multe cunoştinţe despre chestiunile negociate. Nu trebuie să subestimezi avantajele pe care le poate extrage

Negociatorul principal va avea nevoie măcar de un semnal pentru a-i transmite cuiva să tacă

dintr-o afacere un negociator experimentat, călit în luptă. Un alt avantaj al folosirii unui profesionist cu experienţă este că se va retrage la sfârşitul unei negocieri dure, lăsând pe altcineva, care nu are un trecut de negociator dat naibii, să înceapă să clădească relaţia constructivă pe termen lung.

Adjunctul negociatorului principal

Acesta este acolo pentru a-l sfătui pe negociatorul principal. Poate îndeplini mai multe roluri diferite:

- Poate avea mai multe cunoştinţe în domeniul în care se negociază.
- Într-o negociere interculturală, poate înţelege cultura (şi, posibil, limba) partenerului.
- Poate fi atent la semnalele venite de la partener, care îi pot scăpa negociatorului principal în toiul negocierii.
- Poate juca un rol mai dur sau mai blând decât negociatorul principal, ca variantă a aşa-zisei tactici a poliţistului rău şi poliţistului bun.

Secretarul

Va consemna stadiul în care se află înţelegerea, posibil sub forma unui acord juridic. Cel mai bine este să fie un singur secretar într-o negociere. Dacă este vorba despre o situaţie de vânzare/cumpărare, atunci se obişnuieşte ca cel care vinde să asigure secretarul.

Contabilul

Dacă aspectele financiare ale unei afaceri sunt foarte complexe, poate fi util să ai pe cineva în echipă cu cunoştinţe de contabilitate.

Oaspeţii nepoftiţi

Într-o negociere importantă, se poate întâmpla ca alţi oameni să încerce să ia parte. De exemplu, contabilul-şef al organizaţiei tale, care caută oportunităţi de afaceri cu partea cealaltă, ar putea dori să fie prezent. Trebuie să faci tot posibilul pentru a descuraja astfel de persoane să participe. Cu cât sunt mai mulţi oameni prezenţi, cu atât creşte posibilitatea de a comite greşeli.

Cum arată echipa ideală?

Într-o negociere complexă, negociatorii principali ai ambelor părţi şi un

singur secretar pot lucra foarte bine. Merită să întrebi cealaltă parte ce echipă intenţionează să trimită, întrucât nu este recomandabil să fii depăşit numeric în mod semnificativ. Dacă cealaltă parte intenţionează să se prezinte în număr mare, ai putea sugera ca ambele părţi să negocieze în echipe mai restrânse.

Clarifică-ţi autoritatea de a negocia. Dacă trebuie să obţii acordul cuiva din organizaţia ta cu privire la o afacere înainte de încheierea acesteia, atunci află dinainte şi înştiinţează-ţi partenerul de această situaţie.

Identifică locaţii posibile pentru negociere

Locaţia, în ordinea preferinţelor, este:
1. terenul propriu;
2. un teren neutru;
3. terenul partenerului tău.

Importanţa locaţiei este adesea supraestimată, însă, dacă te îngrijorează, insistă asupra unui teren neutru şi nu accepta o invitaţie la sediul partenerului. Dacă în negociere se folosesc „câte un negociator şi un singur secretar”, atunci negocierea ar trebui ţinută de obicei la sediul părţii care asigură secretarul sau, în caz contrar, pe teren neutru.

Dacă reuşeşti să îţi inviţi partenerul pe terenul tău, rezistă tentaţiei de a face trucuri ieftine, cum ar fi să îţi etalezi ostentativ puterea (biroul imens) sau poziţionarea inegală (scaunul meu e mai înalt decât al tău sau tu stai cu faţa spre soare). Nu uita să fii foarte ospitalier, să contribui la costurile deplasării, să pui la dispoziţie gustări şi altele asemenea.

Gradual, întreaga negociere sau o parte din ea se va ţine în spaţiul virtual, negociatorii comunicând prin e-mail. Eu am condus o serie de negocieri complexe în mare măsură pe internet şi am fost încântat să observ cât de uşor poate funcţiona tot acest proces. Negocierile în spaţiul virtual tind să evite neînţelegerile, deoarece oamenii gândesc de obicei înainte să tasteze şi sunt mai precişi în e-mailuri decât în conversaţie. Vei avea de asemenea o arhivă scrisă completă la care să faci referire. Un pericol al negocierii pe internet este că, uneori, etapa comunicării devine superficială, însă, dacă ambele părţi sunt conştiente de acest pericol, situaţia se poate ţine sub control. Am participat la o negociere în care comunicarea a avut loc faţă în faţă, iar tratativele prin e-mail şi totul a decurs bine. Un alt pericol este că oamenii pot fi mult mai nepoliticoşi în e-mailuri decât ar fi faţă în faţă; în astfel de situaţii, un răspuns prompt cum ar fi „vă rog să nu-mi mai trimiteţi e-mailuri agresive” funcţionează de obicei, iar dacă nici aşa nu se opresc, ai putea fi nevoit să insişti asupra unei întâlniri faţă în faţă, să ignori situaţia sau să iei în calcul chiar retragerea din negociere.

Pregăteşte-te pentru negocierea propriu-zisă sau tratative

Sunt necesare următoarele preparative:

- Trebuie să te gândeşti dacă există motive pentru care să nu negociezi foarte dur.
- Trebuie să ai în vedere poziţia ta de deschidere: ai de gând să faci o ofertă de deschidere sau vrei să convingi cealaltă parte să deschidă? Ce faci dacă aceasta refuză să facă o ofertă de deschidere?
- Pregăteşte-ţi toate argumentele pe care le poţi folosi pentru a obţine o

afacere mai bună şi ţine la îndemână toate dovezile necesare în sprijinul acestor argumente.

- Trebuie să hotărăşti dacă vei limita timpul dedicat negocierii şi, prin urmare, când poţi fi nevoit să dai un ultimatum de tip „dacă vă convine – bine, dacă nu – nu”.
- Cum vei răspunde unui ultimatum din partea partenerului tău?
- Trebuie să cunoşti toate situaţiile în care te retragi şi să ştii cât eşti de dispus să pui în aplicare un scenariu de retragere.

Rezumat

Pregătirea este atât de importantă, încât recomand ferm ca de fiecare dată când negociezi să iei această carte de pe raft şi să o răsfoieşti pentru a te asigura că ai luat în calcul toate aspectele-cheie.

Cea mai importantă parte a pregătirii este să descoperi toate referinţele tuturor părţilor interesate care ar putea respinge prin veto o afacere.

Trebuie să afli tot ce poţi despre partenerii tăi, atât despre personalitatea lor, cât şi despre organizaţia lor.

Nu poţi negocia eficient dacă nu cunoşti practicile standard de pe piaţa în care eşti implicat. De asemenea, trebuie să ştii ce oferă competiţia, indiferent dacă vinzi sau cumperi.

În sfârşit, trebuie să fii bine pregătit să te retragi dintr-o afacere neavantajoasă. Trebuie să înţelegi care sunt momentele în care trebuie să te retragi – cât de grăbit eşti să închei afacerea – şi trebuie să cunoşti bine aspectele financiare, pentru a fi în stare să cântăreşti când este mai bine să te retragi dintr-o afacere.

Capitolul 3

Comunicarea

După ce te pregăteşti pentru negociere, îţi întâlneşti în sfârşit partenerul faţă în faţă. De obicei este greşit să te avânţi direct în schimbul de oferte şi contraoferte. E de dorit să-ţi cunoşti partenerul, să aranjezi cadrul şi să stabileşti reguli de bază înainte să fii prins în etapa de tratative sau de negociere propriu-zisă. Din raţiuni care vor deveni evidente, această etapă se numeşte comunicare. Etapa comunicării are patru obiective:

1. schimbul de informaţii;
2. construirea unei relaţii;
3. punerea de acord asupra procesului de negociere;
4. reducerea aşteptărilor partenerului.

Schimbul de informaţii

Atunci când faci schimb de informaţii, fii imparţial, şi nu competitiv.

Ambele părţi ale negocierii vor beneficia de pe urma schimbului de informaţii privitoare la:

- *Cum încadraţi negocierea*: E prea devreme să vorbiţi despre bani, însă

e recomandabil să discutaţi despre aspectele nefinanciare ale părţilor cointeresate.

- *Ce se oferă şi ce se doreşte*: Majoritatea negocierilor se poartă în baza premisei că o parte oferă ceva ce doreşte cealaltă parte. De obicei, nu se oferă un singur lucru clar. Adesea, ce se oferă nu este exact ceea ce îşi doreşte cealaltă parte; şi nu este neobişnuit ca partea care doreşte să cumpere să aibă neclarităţi cu privire la ceea ce vrea să achiziţioneze. Nu se pierde timp în van dacă se clarifică ce se poate oferi şi ce se cere.
- *Cum vă veţi ocupa de aspectele contractuale*: Trebuie să stabiliţi de comun acord cum veţi consemna înţelegerea la care ajungeţi.
- *Termenii standard din industrie*: Majoritatea negociatorilor va fi cercetat „jurisprudenţa" practicii industriale legate de negociere. Unul dintre voi va avea cazuri optimiste (vânzătorul), celălalt, cazuri pesimiste (cumpărătorul), iar amândoi veţi beneficia dacă le discutaţi direct.
- *Preţurile concurente*: Ca în cazul termenilor standard din industrie, trebuie să faceţi schimb de informaţii despre cele mai bune şi cele mai proaste preţuri comparative.
- *Termene-limită presante*: Nu e de dorit ca, pe neaşteptate, în mijlocul negocierii, să apară constrângeri de timp. Acestea se pot referi la chestiuni precum termene-limită pentru încheierea negocierii, perioade de validitate în cazul unor oferte speciale, date ale livrărilor şi altele asemenea.
- *Aspectele financiare relevante*: Deşi nu aţi ajuns la etapa ofertei şi contraofertei, este bine să comunicaţi elementele-cheie ale situaţiei financiare a fiecăruia. De exemplu, dacă o parte a negocierii este cumpărător în numerar, urmăreşte anumiţi termeni referitori la plată sau pune preţ mai mare pe un anumit aspect al negocierii financiare decât

cealaltă parte – de pildă, plata în avans faţă de plata în schimbul drepturilor de autor – atunci este bine de discutat despre aceste aspecte.

sfat practic

Fără surprize – negocierile pot lua o altă direcţie dacă apare o problemă importantă de care una dintre părţi era conştientă de ceva vreme.

Fără surprize

- *Potenţialele situaţii nenegociabile*: Situaţiile nenegociabile trebuie discutate direct cu prima ocazie. Poate fi vorba de chestiuni clasice precum garanţiile sau de ceva neobişnuit. Cea mai stranie situaţie

nenegociabilă cu care m-am confruntat a fost aceea a unei companii americane a cărei poziţie de negociere era dominată de frica de a nu fi dată în judecată potrivit legilor americane antitrust.

- *Scenariile de retragere*: Nu există un sfat general valabil referitor la avantajele discuţiei cu cealaltă parte despre scenariul tău de retragere. Dacă aceasta te informează cu privire la scenariul de retragere, ar trebui să faci la fel, altfel le vei recunoaşte superioritatea pârghiei acesteia. Dar oare ar trebui să fii tu primul? În unele situaţii, alegerea este evidentă – de exemplu, dacă achiziţionezi o maşină, atunci ar trebui să menţionezi scenarii precum „îmi voi schimba maşina doar dacă obţin o ofertă suficient de atractivă”. În alte situaţii, menţionarea scenariului tău de retragere ar putea părea în mod inutil agresivă… aşa că trebuie să evaluezi fiecare situaţie în parte.
- *Autoritatea ambelor părţi de a negocia*: Probabil că surpriza cea mai neplăcută pe care i-o poţi face partenerului este să-i spui, după ce aparent s-a ajuns la o înţelegere, că altcineva din organizaţia ta trebuie să aprobe afacerea. Ambele părţi trebuie să descrie clar ce autoritate au pentru încheierea unui contract.

Construirea unei relaţii

Prin schimbul de informaţii, ai început deja să construieşti o relaţie. De fapt, acesta este un punct de plecare excelent, deoarece multe dintre interacţiunile părţilor nu vor fi combative, astfel încât părţile au şansa să se cunoască înainte să demareze în discuţii.

Negociatorii excepționali sunt întotdeauna buni ascultători

Trebuie să te comporţi în aşa fel încât să câştigi încrederea partenerului tău.

Comportamentul tău – ce să faci

Ascultă atent

Negociatorii excepţionali sunt întotdeauna buni ascultători. De nenumărate ori sunt uimit de negociatori experimentaţi care fie nu ascultă ce am de spus, fie, chiar dacă aud, nu îşi amintesc ce am spus. O parte esenţială a negocierii constă în a da şi a primi indicii privind poziţiile de negociere viitoare. Este esenţial să primeşti indiciile transmise de cealaltă parte.

---

exemplu practic

Serialul american „Ucenicul” („The Apprentice”) prezintă un exemplu grăitor de nereceptare a unui indiciu. Negocierea avea loc între o echipă de concurenţi şi o vedetă, în care concurenţii încercau să negocieze ce putea oferi spre vânzare aceasta într-o licitaţie cu

scop caritabil. Vedeta a făcut afirmaţia:
„Mi-ar plăcea foarte mult să obţin cea mai mare sumă de bani dintre toate celebrităţile care apar în «Ucenicul».”
Rareori mi-a fost dat să aud un indiciu mai clar şi mai generos… pe care negociatorul principal din echipa de concurenţi l-a ignorat cu desăvârşire.

Pune multe întrebări iscusite

Sunt două tipuri de întrebări iscusite. Primul este echivalentul bombei ghidate prin laser – ceri exact şi fără echivoc o anumită informaţie. Un exemplu ar putea fi:

Obţineţi vreun avantaj dacă finalizaţi vânzarea până la o anumită dată?

Al doilea tip de întrebare iscusită este cea prin care îţi inviţi partenerul să discute pe marginea unei chestiuni, ceea ce poate genera multe informaţii neaşteptate. De exemplu:

Ce oferte speciale aveţi în acest moment şi care ar putea să mă tenteze?

În cazul acestui al doilea tip de întrebare deschisă ar trebui să fii atent să pui întrebări de amănunt, amintindu-ţi în acelaşi timp să adresezi din nou întrebarea iniţială dacă te-ai afundat într-un anumit detaliu.

Foloseşte puterea tăcerii

A aştepta politicos un răspuns, în special dacă tăcerea persistă incomod de mult, este o tehnică foarte bună de a extrage informaţii. Este surprinzător cât de des cealaltă parte spune ceva util pentru a umple tăcerea. Fii atent atunci când partenerul îţi aplică această tehnică.

Foloseşte anecdote pentru a argumenta anumite idei şi a construi o relaţie

Cei mai buni negociatori pe care i-am întâlnit sunt foarte pricepuţi în a

spune anecdote interesante, care au dublul rol de a construi o relaţie cu partenerul şi de a indica abordarea proprie a unor aspecte care sunt importante în cadrul negocierii.

Fii atent la afirmaţiile despre viaţa personală

Dacă partenerul tău menţionează detalii despre viaţa lui privată, nu eşti obligat să îi răspunzi cu detalii despre a ta, însă el îţi dă astfel ocazia să o faci. Cu cât ştiţi mai multe unul despre celălalt, cu atât este mai simplu pentru ambele tabere să anticipeze cum va reacţiona partenerul la anumite situaţii. De asemenea, te ajută să empatizezi cu partenerul. Nu cred că împărtăşirea unor informaţii personale este greşită şi nici nu cred că a fi rezervat în privinţa lor este deplasat. Dacă eşti primul care furnizează informaţii personale, atunci te sfătuiesc să fii atent să nu-i creezi o stare de disconfort partenerului – iar dacă acesta se simte stânjenit, trebuie să te opreşti.

Empatizează cu partenerul – dar să nu-ţi pară rău pentru el

Dicţionarul meu preferat (Chambers) descrie empatia după cum urmează:

„Puterea de a intra în personalitatea altcuiva şi de a experimenta imaginativ experienţele sale”.

Puterea empatiei este capacitatea ta de a prezice cum va reacţiona partenerul la propunerile tale. Pericolul empatiei este că poţi începe să simţi durerea lui şi să rezonezi la problemele sale. O afacere foarte bună din perspectiva ta nu ar trebui să fie complet benignă pentru partener. Cum spune un prieten de-al meu, „dacă nu-i văd o urmă de lacrimă în colţul ochiului, ştiu că nu am negociat îndeajuns de dur…”, aşa că fii atent ca empatia să nu te facă să-ţi pară rău pentru partener.

Comportamentul tău – ce să nu faci

Nu da dovadă de lipsă de respect

Nu fi niciodată nepoliticos, condescendent, dispreţuitor, arogant… Îl las pe cititor să completeze lista de comportamente care duc la distrugerea unei relaţii bazate pe respect între părţi.

Nu vorbi prea mult

Negociatorii buni sunt adesea extravertiţi, astfel încât riscă să domine conversaţia. Dată fiind importanţa ascultării, extraverţii trebuie să-şi amintească că trebuie să mai şi tacă şi să lase cealaltă parte să vorbească.

Nu trăda secrete

Este important să nu trădezi secrete pe care alte părţi se aşteaptă să le ţii pentru tine. Dacă partenerul aude că trădezi confidenţe, este îndreptăţit să nu aibă încredere deplină în tine.

Nu încerca să te împrieteneşti cu partenerul

Majoritatea oamenilor nu negociază dur cu prietenii lor deoarece pun preţ mai mare pe prietenia lor decât pe o afacere bună. În consecinţă, nu e indicat să fii prea prietenos cu partenerul tău.

Există un alt risc mai subtil în a te împrieteni cu partenerul. Dacă acesta simte că negocierile tale dure trădează prietenia voastră, atunci s-ar putea supăra pe tine… iar pierderea respectului partenerului contează foarte mult.

Depăşirea barierelor în calea construirii unei relaţii

Sunt multe situaţii care complică dezvoltarea unei relaţii cu partenerul. Trebuie să recunoşti şi să depăşeşti astfel de bariere.

Una dintre părţi este mai nerăbdătoare decât cealaltă să încheie o afacere

Partea mai nerăbdătoare nu se poate relaxa cu uşurinţă. Într-o astfel de situaţie, tehnica cea mai bună este de a trata negocierea ca pe un joc – aceasta va contribui la diminuarea nivelului de stres.

Cele două părţi au experienţe comune neplăcute

Este bine să vorbiţi deschis despre experienţele neplăcute din trecut şi să vă propuneţi să evitaţi repetarea lor. Aceasta poate duce la următorul punct…

Cele două tabere nu au încredere una în alta

Aveţi de-a face, de exemplu, cu o organizaţie cunoscută pentru practicile agresive în afaceri. Ca în cazul anterior, e bine să discutaţi deschis despre astfel de temeri şi să stabiliţi ce măsuri sunt potrivite pentru consolidarea încrederii. De exemplu, una dintre părţi o poate avertiza pe cealaltă că va insista asupra unei protecţii draconice într-un acord închis, confidenţial, înainte de a da detalii despre ofertă.

Eşti un negociator mai puţin experimentat decât partenerul

Cea mai potrivită tehnică este de a cere sfaturi de la partener… o solicitare greu de refuzat şi o postură dificilă de care negociatorului mai experimentat îi este greu să profite.

Una dintre părţi este mult mai puternică decât cealaltă

De exemplu, dacă un individ negociază cu o companie mare, se poate simţi intimidat. Nu uita că puterea organizaţională nu e acelaşi lucru cu puterea de negociere (pârghiile) şi dacă o parte are mult mai puţine avantaje, probabil că se va simţi intimidată. Aceasta este o altă situaţie în care e cel mai bine să tratezi negocierile ca pe un joc, pentru a reduce stresul.

Dacă ai un comportament încrezător, partenerul va începe să creadă că ai suficientă putere de negociere şi vei începe să te simţi mai încrezător.

Dacă cele două părţi provin din culturi diferite şi dacă vorbesc limbi diferite

Într-o asemenea situaţie este cel mai bine ca negociatorul principal să aibă un ajutor care înţelege cealaltă cultură şi limbă.

Punerea de acord asupra procesului de negociere

În timpul comunicării, primul lucru pe care trebuie să-l negociezi este modul în care se va purta negocierea.

Stabiliţi de comun acord mecanismul tratativelor/negocierii propriu-zise

Unele situaţii necesită o singură întrevedere intensă, faţă în faţă – echivalentul unui proces în care juraţii discută izolaţi până se ajunge la un

verdict. Alte situaţii se pretează la întâlniri faţă în faţă săptămânale, cu negocieri prin telefon şi prin e-mail între timp; cealaltă extremă implică o negociere exclusiv în spaţiul virtual. Nu există un singur proces ideal: ambele părţi trebuie să stabilească de comun acord care este procedeul ideal în cazul fiecărei negocieri.

Cum vei consemna ce s-a stabilit?

Acest lucru poate fi simplu într-o situaţie cum ar fi negocierea dintre un autor aspirant şi un editor, în care editorul îi trimite autorului contractul standard, iar autorul negociază schimbările la forma acestuia. În situaţiile în care nu există un contract provizoriu sau o altă formă de acord juridic, este recomandabil să ţineţi un jurnal informal al ideilor principale. Modelul din ce în ce mai frecvent întâlnit, în care o mare parte a tratativelor are loc prin e-mail, simplifică într-adevăr foarte mult lucrurile. Dacă negociezi fără să recurgi la o consemnare scrisă, atunci ambele părţi trebuie să convină asupra folosirii frecvente de rezumate orale ale punctelor-cheie.

Stabiliţi de comun acord să vă exprimaţi nemulţumirile

Una dintre cele mai frecvente cauze ale problemelor cu care m-am confruntat a fost reprezentată de iritarea inconştientă a partenerului şi acesta şi-a reprimat nemulţumirea – apoi presiunea a crescut până când frustrarea a izbucnit. Pentru a evita această situaţie, ambele părţi trebuie să stabilească de comun acord să îşi exprime nemulţumirile îndată ce apar.

Discutaţi despre preferinţele personale şi

experienţele trecute relevante

Cei mai mulţi negociatori experimentaţi au acumulat preferinţe personale de-a lungul anilor, bazate de obicei pe propriile experienţe din trecut privind ce a funcţionat şi ce nu. E bine să fie împărtăşite aceste preferinţe pentru a vedea dacă ambele părţi pot beneficia de pe urma experienţelor.

Un aspect despre care trebuie discutat se referă la metodele folosite cu succes de ambele tabere în trecut pentru a depăşi blocaje în procesul negocierii. De exemplu, am rezolvat multe probleme dificile precizând că, dacă în viitor survine o situaţie care nu poate fi soluţionată prin acordul părţilor, acestea vor apela la un arbitru independent.

Autorii şi editorii se înţeleg adesea cu greu asupra definirii a ceea ce industria editorială numeşte „publicaţie concurentă”. De exemplu, un editor este îndreptăţit să-i pretindă unui autor să nu scrie o carte similară pentru o altă editură; totuşi, autorul poate dori să scrie o carte mai generală care include un capitol pe tema cărţii iniţiale. O astfel de situaţie se poate rezolva prin introducerea în contract a unor menţiuni generale conform cărora autorul consimte să nu scrie o carte care să afecteze semnificativ vânzările cărţii iniţiale, însă dacă cele două părţi nu reuşesc să se înţeleagă asupra unei anumite probleme care ar putea apărea în viitor, atunci consimt să accepte punctul de vedere al unui arbitru independent.

Reducerea aşteptărilor partenerului

Deşi este prea devreme pentru oferte şi contraoferte, comunicarea este o bună ocazie de a reduce subtil aşteptările partenerului privitoare la cât de bună poate fi afacerea pe cale să o încheie. Cu cât aşteptările partenerului sunt mai scăzute, cu atât mai profitabilă poate fi afacerea negociată. Există multe căi prin care poţi face aceasta atunci când discuţi despre oferta ta,

situaţia financiară, termenele-limită, scenariile de retragere şi altele asemenea.

Iată câteva exemple de replici utile în acest sens:

- „Nu sunt nevoit să cumpăr acum; voi cumpăra doar dacă preţul este atractiv.”
- „Suntem foarte ocupaţi acum, dar voi încerca să vă programez înainte de sfârşitul verii.”
- „Sunteţi foarte norocos că se întâmplă să am un produs pe stoc; se vând imediat.”
- „Nu suntem ieftini, însă ne mândrim că oferim valoare în schimbul banilor.”
- „O tehnologie ca aceasta nu poate fi ieftină.”
- „Ne mândrim cu serviciile noastre personale; nu încercăm să concurăm cu furnizorii de pe internet.”
- „Voi plăti doar puţin peste preţul pe care îl pot obţine pe internet.”
- „Desigur că puteţi cumpăra acest articol mai ieftin, însă dacă ceva se defectează…”

Atunci când blufezi, rezumă-te la afirmaţii care nu pot fi respinse.

Sunt sigur că ai prins ideea – distracţie plăcută cu formularea replicilor pentru diminuarea aşteptărilor.

Rezumat

Etapa comunicării îţi permite şi ţie şi partenerului tău să faceţi schimb de informaţii, să construiţi o relaţie şi să vă puneţi de acord în privinţa procesului de negociere.

Trebuie, de asemenea, să profiţi de ocazie pentru a spune lucruri care vor reduce aşteptările celeilalte părţi referitor la cât de mult poate obţine din negociere.
În schimbul de informaţii, trebuie să fii imparţial, şi nu competitiv. În construirea unei relaţii, obiectivul tău principal trebuie să fie stabilirea încrederii între tine şi partener. Totuşi, trebuie să fii prudent în privinţa construirii unei relaţii deschise, de prietenie, deoarece astfel îţi va fi greu să fii competitiv în timpul tratativelor sau negocierii propriu-zise. Din raţiuni similare, trebuie să fii atent să nu laşi empatia faţă de partenerul tău să se transforme în păreri de rău pentru acesta.
Pentru a valorifica etapa comunicării, trebuie să fii un bun ascultător şi să pui multe întrebări iscusite.

Capitolul 4

Negocierea propriu-zisă

Dacă nu intenţionezi să ai o relaţie pe termen lung cu partea cealaltă… este timpul să te tocmeşti! Aproape orice cumperi sau vinzi în viaţa privată poate fi supus negocierii. Deşi nu poţi să te tocmeşti pentru coşul cu alimente, aceasta este excepţia, şi nu regula. Avantajul negocierii propriu-zise este că te poţi relaxa şi te poţi simţi bine făcând-o, deoarece, chiar dacă greşeşti, nu vor fi pierderi pe termen lung. Beneficiezi de asemenea de faptul că, atunci când cumperi sau vinzi, partenerul se aşteaptă ca tu să te tocmeşti – nici cei mai abili bijutieri londonezi nu se vor simţi ofensaţi dacă negociezi pentru bijuterii sau ceasuri scumpe.

Negocierea propriu-zisă este un joc cu reguli bine stabilite. Prima secţiune a acestui capitol oferă un set cuprinzător de reguli în acest sens, care te vor face mai eficient. Ultimele trei secţiuni descriu cum să răspunzi la trei din cele mai dificile aspecte ale negocierii:

1. Cum stabileşti valoarea unui lucru?
2. Trebuie să faci tu oferta de deschidere?
3. La ce nivel faci o ofertă de deschidere sau prima contraofertă?

Dacă nu poţi suporta ideea negocierii propriu-zise, trebuie cel puţin să întrebi politicos: „Care este cel mai bun preţ/cea mai bună ofertă a dumneavoastră?”.

Regulile negocierii propriu-zise

Regula nr. 1 – Nu începe negocierea propriu-zisă nepregătit

Cea mai importantă pregătire constă în a şti toate motivele pentru care trebuie să obţii o ofertă bună – de exemplu, dacă cumperi, ce preţuri se practică pe internet. Un aspect specific al pregătirii este inclus în regula următoare.

Regula nr. 2 – Stabileşte-ţi un obiectiv cu adevărat ambiţios

S-au făcut nenumărate cercetări academice în privinţa negocierilor şi întotdeauna acestea arată că, cu cât obiectivul tău este mai ambiţios, cu atât mai bine. Cu cât este mai ambiţios obiectivul, cu atât mai competitiv vei fi în timpul negocierii propriu-zise.

Regula nr. 3 – Exprimă clar ceea ce vrei

Este mult mai bine să afirmi dinainte clar ce vrei, decât să tot pui condiţii noi pe parcurs. Este un alt exemplu al principiului universal potrivit căruia nu trebuie să complici lucrurile. Aceasta nu înseamnă să fii inflexibil dacă partenerul tău îţi oferă o alternativă atractivă la ceea ce ai cerut iniţial.

Regula nr. 4 – Negocierea propriu-zisă este un joc

Negocierea propriu-zisă este o înfruntare a voinţelor, iar cel mai bun mijloc de a fi foarte competitiv, însă de a rămâne neimplicat emoţional, este de a o trata ca pe un joc.

Adesea te vei confrunta cu persoane instruite să negocieze sau care fac parte dintr-o cultură cu o istorie de peste o mie de ani a negocierii propriu-zise. Acestea se vor aştepta să te tocmeşti, iar în cazuri extreme se vor simţi chiar ofensate dacă nu intri în joc.

Regula nr. 5 – Nu trebuie să fii rezonabil

Multe strategii de tratative se bazează pe argumente raţionale. Când te tocmeşti, ştii că partenerul vrea să obţină ceva de pe urma negocierii, iar obiectivul tău este de a minimiza ceea ce primeşte acesta astfel încât să maximizezi ceea ce obţii tu. Este o înfruntare a voinţelor în care obiectivul tău este de să-ţi convingi partenerul că singura cale de a încheia afacerea este ca acesta să accepte una dintre ofertele tale.

Vreau… şi dacă nu primesc ce vreau, atunci mă duc în altă parte.

Regula nr. 6 – Fii raţional dacă aceasta serveşte cauzei tale

Apelează la logică oricând vine în sprijinul poziţiei tale. Te poţi servi oricând îţi convine de comentarii precum „pot să obţin acest lucru mai ieftin pe internet”. Potrivit regulii următoare, poţi folosi chiar şi logica falsă.

Regula nr. 7 – Poţi să şi blufezi (dar ai grijă să nu fii prins)

„Pot cumpăra ceva asemănător cu 12.500 de lire” este o afirmaţie aproape imposibil de respins. Bluful este o strategie acceptabilă (dar periculoasă) în tratative. Este complet acceptabil în negocierea propriu-zisă şi, deşi nu trebuie să fii prins, trebuie să pari complet neafectat dacă aceasta se întâmplă.

Regula nr. 8 – Puţin teatru nu strică niciodată

Puțin teatru nu strică niciodată

În acest joc, puţin teatru va fi acceptabil aproape întotdeauna. Îţi sugerez să îţi exersezi expresia de uimire totală – pentru a o folosi când auzi oferta de deschidere a partenerului. Adesea, o persoană experimentată în

negocierea propriu-zisă va reacţiona exagerat cu un strop de umor.

Regula nr. 9 – Multe practici de negociere îndoielnice sunt acceptabile

În capitolul următor trasez limitele tehnicilor acceptabile. De exemplu, folosirea directă a puterii de negociere (pârghiile) este rareori acceptabilă ca tactică în tratative, însă nu şi în negocierea propriu-zisă.

Tacticile extreme precum „o nimica toată" sunt de asemenea acceptabile – în cazul acestei tactici pari că eşti de acord cu o afacere, apoi revii şi ceri favoruri suplimentare: „Daţi şi un plin de benzină, nu-i aşa… doar n-o să pierdeţi afacerea din cauza unui plin de benzină?".

Regula nr. 10 – Foloseşte-te de toate pârghiile pe care le ai

Dacă ai un scenariu de retragere puternic şi credibil, atunci asigură-te că partenerul este pe deplin conştient de acesta, de exemplu, „Dacă nu puteţi face afacerea mai tentantă, atunci revin la concurenţă, poate are o ofertă mai bună".

Dacă sunt credibile, atunci încurajează-ţi partenerul să se gândească la şansele unor afaceri viitoare cu tine. La fel, dacă eşti un client fidel, pune acest lucru la bătaie din plin. Menţionează şi dacă ai prieteni cărora le poţi face o recomandare. Pot avea efect replici cum ar fi: „Lucrez pentru cel mai mare angajator din oraş, aşa că mulţi oameni vor ajunge să ştie dacă sunt mulţumit de serviciile dumneavoastră".

Regula nr. 11 – Nu te grăbi

Dându-ţi seama că negocierea propriu-zisă e un joc, poţi fi tentat să arzi etape. De exemplu, poţi spune ceva nesăbuit cum ar fi: „Ştim amândoi că în final ne vom înţelege la 15.000 de lire, aşa că haideţi să batem palma”. Tactică neinspirată! 15.000 de lire va fi considerată drept oferta ta curentă, iar partenerul va încerca să îmbunătăţească situaţia pornind de pe această poziţie. Nu poţi grăbi procesul, aşa că relaxează-te şi savurează situaţia.

Regula nr. 12 – Nu-ţi dezvălui niciodată bugetul

Dacă partenerul tău este un negociator experimentat, va încerca să te facă să declari care îţi este bugetul. Ţine pentru tine informaţia privind bugetul, deoarece îndată ce partenerul îl va afla, cu siguranţă că nu se va lăsa până nu va fi obţine de la tine întreaga sumă de bani.

Regula nr. 13 – Nu te lăsa păcălit de propunerea unui compromis

Dacă partenerul se oferă să facă un compromis, atunci consideră că aceasta este oferta lui curentă şi negociază în continuare pornind din acest punct.

Regula nr. 14 – Fă concesii tot mai mici

Din punct de vedere psihologic, vrei să indici faptul că te apropii de limita flexibilităţii făcând concesiile tale să scadă până la zero. De exemplu, în cazul comerţului cu maşini, un vânzător îţi poate indica sfârşitul concesiilor sale spunând: „Ei bine, aş mai putea oferi preşuri şi apărători de noroi”.

Următoarea regulă este contrara acestei tehnici.

Regula nr. 15 – Ia în calcul forţarea „celei mai bune oferte” a partenerului

Partenerul îţi va aplica adesea regula nr. 14, aşa că îţi vei da seama care pare să fie cea mai bună ofertă a sa. Poţi hotărî că este acceptabilă sau poţi încerca să o forţezi pentru a vedea dacă se poate face o ofertă şi mai bună. Nu ai ce să pierzi (în afară de timp) încercând să forţezi ceea ce partenerul semnalează ca fiind cea mai bună ofertă. Iată câteva tehnici posibile:

- „E mai mult decât sunt dispus să plătesc. Cea mai mare ofertă a mea e 13.500 de lire şi putem bate palma pe suma asta chiar acum.”
- „E clar că nu vom putea face afacerea. Voi vedea dacă pot obţine o ofertă mai bună în altă parte” sau „Trebuie să vorbesc cu soţia mea/soţul meu, căci este mult mai mult decât voiam noi să plătim”… apoi îl laşi să fiarbă o perioadă şi te întorci altă dată să vezi dacă este dispus să cedeze.
- „Cumpăr în numerar şi pot face afacerea pe loc, va trebui să îmi faceţi o ofertă mai bună” sau poate „mult mai bună”.
- „Pot vorbi cu şeful dumneavoastră?”… adesea, dacă poţi schimba persoana cu care negociezi, noul tău partener va fi dispus să facă anumite concesii pentru a-ţi arăta că are autoritatea şi capacitatea de a face o afacere.

Dacă crezi într-adevăr că partenerul nu are de gând să fie flexibil, poţi spune ceva de genul: „E o ofertă destul de atractivă, iar dacă adăugaţi o garanţie prelungită (sau orice altceva îţi doreşti) atunci facem afacerea”. Sau, poate, „Dacă sunteţi dispus să plătiţi curieratul, atunci accept preţul dumneavoastră”. Deoarece poţi decide întotdeauna la sfârşit să accepţi oferta iniţială, de obicei nu ai nimic de pierdut dacă faci o încercare.

Regula nr. 16 – Tăcerea e de aur

Oamenii se simt incomodaţi de tăcere şi nu există o metodă mai bună de a aplica politicos această presiune. Şezi tăcut, părând că rumegi oferta celeilalte părţi, şi adesea partenerul va face oferta mai atractivă.

Regula nr. 17 – Dacă poţi obţine o licitaţie, fă-o

În cazul în care cumperi şi ai mai mult de un furnizor potenţial, sau dacă vinzi şi există mai mult de o persoană interesată să cumpere, atunci trebuie să îi pui să lupte între ei. Nu poţi obţine o afacere mai bună decât cea prin licitaţie… cumpărătorii şi vânzătorii aflaţi în competiţie sunt luaţi adesea de val în dorinţa de a obţine afacerea.

Regula nr. 18 – Alegerea momentului potrivit este crucială

Dacă vrei să cumperi o maşină, nu strică să întrebi când se încheie perioada de gestiune a magazinului auto. Adesea vânzătorii primesc bonusuri substanţiale din partea producătorilor de maşini, condiţionate de obiective specifice. Dacă vânzătorul nu şi-a atins obiectivul, ar putea fi dispus să-ţi vândă o maşină la preţ mai mic pentru a-şi face norma. Multe organizaţii se confruntă cu presiuni similare… există puţine companii care nu se bucură să încheie un contract chiar înainte de sfârşitul anului fiscal.

Trebuie să ţii cont şi de alte chestiuni legate de alegerea momentului potrivit, de exemplu: e bine să cumperi mobilă de grădină la sfârşitul verii, şi nu la începutul ei… acelaşi lucru este valabil în cazul motocicletelor şi al multor altor articole; însă e bine, desigur, să faci izolaţia pereţilor goi pe dinăuntru în toiul verii. Dacă achiziţia sau vânzarea ta e de sezon, atunci

vinde în sezonul de vârf şi cumpără în extrasezon.

De asemenea, alege o zi proastă pentru afaceri sau un anumit moment al zilei să negociezi, întrucât partenerul tău ar face o concesie în plus, probabil, dacă afacerile lâncezesc. Însă dacă eşti într-un anticariat sau o piaţă de vechituri, aici negustorii sunt mai receptivi la negocierea propriu-zisă spre sfârşitul zilei.

Regula nr. 19 – Dacă lucrurile merg prost după încheierea afacerii, poţi renegocia

Nu este deloc ieşit din comun ca, după ce ai încheiat o afacere, lucrurile să nu funcţioneze aşa cum ţi s-a promis: livrarea se face târziu; culoarea e alta; are zgârieturi; are defecte; se defectează etc. Dacă lucrurile merg prost, eşti îndreptăţit să începi să negociezi din nou pentru a obţine despăgubiri. Majoritatea companiilor nu îşi doresc clienţi nemulţumiţi, aşa că se va prevedea un buget pentru reparaţii – însă aceşti bani sunt rezervaţi celor care se văicăresc… gălăgios!

O greşeală frecvent întâlnită la negociatori în astfel de împrejurări este să nu declare cu exactitate ceea ce doresc din partea celuilalt. Dacă emiţi o pretenţie clară şi rezonabilă, ai mult mai multe şanse să obţii un rezultat pozitiv. O replică precum „e altă culoare, fie înlocuiţi-o cu cea specificată în comandă, fie daţi-mi 500 de lire şi o lăsăm aşa” este abordarea corectă.

Regula nr. 20 – Nu te ataşa emoţional de obiectul pentru care negociezi

Atunci când cumperi, eşti mult mai bine plasat dacă eşti dispus să renunţi la afacere. Încearcă să nu te ataşezi emoţional de ceea ce cumperi.

Regula nr. 21 – Nu te enerva niciodată

Dacă o negociere se transformă într-o ceartă, probabil că nu vei primi ceea ce vrei. Singura situaţie când furia poate funcţiona este cea a reclamaţiilor în privinţa articolului livrat, pentru a încerca să obţii o despăgubire. Pe cât posibil, trebuie să simulezi furia astfel încât să rămâi suficient de raţional pentru a-ţi urmări obiectivul vizând nivelul de compensaţie dorit.

Regula nr. 22 – Nu fi niciodată nerezonabil

Există o diferenţă mică între o ofertă ambiţioasă în negocierea propriu-zisă şi o cerere nerezonabilă. Dacă nu te afli într-un bazar, trebuie să rămâi credibil.

Regula nr. 23 – Fii gata să arăţi banii

Deşi las discuţia generală despre încheierea afacerilor pentru un capitol ulterior, voi evidenţia o tehnică grozavă. Un mod excelent de a încheia o afacere este să scoţi un teanc de bancnote pentru preţul pe care vrei să-l plăteşti şi să-l pui în mâna partenerului. Poţi fi surprins cât de eficient poate fi acest gest în situaţia potrivită, de exemplu, când cumperi ceva de la un vânzător privat.

Fii gata să arăți banii

Regulile negocierii propriu-zise au explicat cum poţi juca pentru a obţine o afacere foarte bună. Dar cum ştii care afacere e bună? Cele mai dificile probleme cu care se confruntă un negociator sunt legate de bani. Cum ştii care e preţul acceptabil pe care să-l ai drept obiectiv pentru încheierea afacerii? Trebuie să faci tu oferta de deschidere sau trebuie să-ţi inviţi partenerul să facă prima mişcare? Dacă te hotărăşti să faci oferta de deschidere, cu ce preţ ar trebui să deschizi? Dacă deschide cealaltă parte, care trebuie să fie contraoferta ta? Secţiunile următoare din capitolul de faţă răspund la aceste întrebări dificile.

Cum să apreciezi valoarea unui produs

Această secţiune este valabilă atât în cazul tratativelor, cât şi în cazul negocierii propriu-zise. De asemenea, este valabilă când ai de gând să stabileşti un preţ fix (preţul recomandat) sau când vrei să stabileşti un preţ şi apoi laşi loc doar pentru o mică negociere (preţul recomandat, plus/minus ceva).

Ce este un preţ rezonabil?

Dacă există un preţ clar al pieţei, află care este acesta

Insist mereu asupra importanţei informării. Folosind internetul, analizând reclamele tipărite, discutând cu intermediarii (cum sunt agenţii imobliari), ar trebui să-ţi faci o idee despre preţurile pieţei pentru multe produse. Dacă ai un preţ mai bun decât preţul pieţei, atunci stai bine.

Ce faci dacă nu există un preţ al pieţei clar identificabil?

Evaluarea unui produs unic

Deşi poate că nu vei afla o valoare de piaţă clară pentru un produs, ai putea găsi alte moduri de a stabili o valoare. Să presupunem că vinzi o companie: există o serie de recomandări care se aplică în mare măsură în evaluarea unei companii. Se pot cumpăra cărţi, modele software şi altele care să te ajute în evaluare. Multe dintre aceste instrumente vor evalua o companie în funcţie de aspecte-cheie precum capitalizarea pieţei sau puterea câştigurilor proiectate de-a lungul unei perioade (de pildă, zece ani) şi o evaluare a bunurilor. Bunurile pot fi tangibile, spre exemplu, clădiri şi stocuri, sau intangibile, însă vandabile, cum ar fi numele de marcă, listele de clienţi, suprabeneficiul şi altele asemenea. Şi în cazul altor produse unice pot exista mecanisme larg răspândite de evaluare: de exemplu, în timpul (nebuniei)

„balonului de săpun” pe internet, companiile bazate pe internet au fost adesea evaluate în funcţie de numărul de accesări zilnice.

Există şi alte tehnici în sprijinul evaluării unui produs unic:

- *Prin analogie*: Adesea vei putea spune că un produs valorează mai mult/mai puţin/la fel ca alt produs care s-a vândut pentru o sumă cunoscută. Discutând cu un agent imobiliar experimentat, am descoperit că se folosea foarte mult de această tehnică.
- *Consultă un expert*: Adesea expertul foloseşte un amestec de analogie şi intuiţie pentru a face o estimare.
- *Vinde prin licitaţie*: O soluţie ar putea fi să renunţi la negocierea propriu-zisă şi să foloseşti un site de licitaţie online precum eBay sau o casă de licitaţii obişnuită pentru a vinde produsul.
- *Cât aş da eu?* În mod evident, poţi întreba doar dacă nu eşti ataşat emoţional prea mult de un obiect, dar poate fi foarte instructiv dacă te întrebi cât ai da şi dacă le pui aceeaşi întrebare prietenilor şi colegilor tăi.

Observaţiile următoare arată cât de agresiv poţi fi în stabilirea preţului la care doreşti să închei afacerea.

Este aceasta o piaţă a cumpărătorilor sau a vânzătorilor?

Un exemplu clasic al acestui fenomen este o piaţă imobiliară înfloritoare. Dacă preţurile cresc rapid, atunci puţine locuinţe se vor vinde la un preţ cu mult mai mic decât preţul cerut. Comparativ, pe o piaţă inactivă sau în scădere, se va negocia agresiv pentru proprietăţi.

Sunt echilibrate cererea şi oferta?

Dacă oferta depăşeşte cererea, atunci balanţa puterii înclină în favoarea

cumpărătorului, iar dacă cererea depăşeşte oferta, atunci vânzătorul deţine poziţia avantajoasă.

A făcut cumpărătorul o ofertă nesolicitată vânzătorului?

Folosind exemplul vânzării unei companii – dacă un cumpărător îi cere vânzătorului să vândă, în loc ca acesta din urmă să scoată compania pe piaţă, atunci vânzătorul se află pe o poziţie mult mai favorabilă pentru a obţine un preţ ridicat.

Care parte este mai presată de timp?

Cu cât o parte este mai presată de timp, cu atât mai puţin agresivă va fi în obţinerea celui mai bun preţ. De exemplu, dacă vinzi obiecte voluminoase cu care îţi este ticsită casa, poţi hotărî că merită să ceri preţuri competitive doar pentru a te debarasa de ele.

Cât de bun este scenariul tău de retragere?

Dacă ai un scenariu de retragere bun, atunci vei avea cu siguranţă pârghii puternice şi ar trebui să negociezi agresiv.

Când trebuie să fii ambiţios?

Lumea cumpărărilor/vânzărilor cunoaşte şase cazuri:

1. Dacă vinzi ceva departe de a fi unic, atunci eşti norocos dacă obţii un preţ mai bun decât valoarea de piaţă.
2. În cazul în care nu cumperi ceva rar, dacă rămâi în aşteptare şi cumperi când unele dintre condiţiile evidenţiate mai sus sunt în favoarea ta, poţi obţine un preţ foarte bun.
3. Dacă vinzi ceva rar şi căutat, ar trebui să obţii un preţ bun.
4. Dacă vinzi ceva rar şi căutat de puţini oameni, dar eşti dispus să aştepţi,

ar trebui să aspiri la un preţ bun.

5. În cazul în care cumperi ceva rar şi căutat, atunci fii pregătit să plăteşti un preţ mare (sau obişnuieşte-te cu idea de a trăi fără obiectul respectiv).
6. Dacă te interesează să cumperi ceva rar, dar nu foarte căutat, atunci un negociator bun poate obţine un preţ bun… păstrează-ţi cumpătul şi încearcă să nu arăţi cât de mult îţi doreşti obiectul.

A deschide sau a nu deschide?

Avantajul de a-ţi lăsa partenerul să deschidă

Având în vedere că cei mai mulţi negociatori nu sunt suficient de agresivi, există şanse ca partenerul tău să deschidă cu un preţ prea mic la vânzare sau prea ridicat la cumpărare. Dacă răspunzi printr-o contraofertă agresivă, etapa tratativelor a pornit cu dreptul.

Avantajul când tu deschizi

Negociatorii încrezători deschid adesea deoarece, dacă deschizi agresiv, poţi începe etapa tratativelor de pe o poziţie dominantă. Dacă partenerul tău pare să aibă o personalitate încrezătoare, atunci probabil că această stratagemă nu va funcţiona.

Nu există un sfat general valabil. Consolarea este că există avantaje atât în a deschide, cât şi în a nu deschide, astfel că îţi poţi maximiza posibilităţile în oricare caz.

Dacă valoarea articolului care face obiectul negocierii este neclară, încearcă să îl determini pe partener să deschidă

Pe lângă posibilitatea ca partenerul să deschidă timid, există şansa să aprecieze greşit valoarea produsului, la un preţ prea mic (când vinde) sau prea mare (când cumpără). Dacă partenerul tău pare să fie neexperimentat, atunci aceasta este o abordare deosebit de atractivă. Este recomandabil să îl îndemni să deschidă prin comentarii cum ar fi „Care e cea mai bună ofertă a dumneavoastră?”, sau, poate, mai bine, „Cât credeţi că valorează?” sau „Cât aţi accepta?”, sau „Care este bugetul dumneavoastră?”, sau „Aveţi idee cam cât vreţi/sunteţi dispus să plătiţi?”.

Oferte de deschidere şi contraoferte

Această secţiune îţi oferă sfaturi clare privind lansarea primei oferte.

Gambitul clasic

Sfatul clasic este ca prima ta ofertă sau contraofertă să fie cel mai mare preţ credibil (dacă vinzi) sau cel mai mic preţ credibil (când cumperi). Mai exact, nu contează dacă oferta ta se află la limita credibilului… aceasta e o greşeală cu consecinţe mai puţin grave decât dacă lansezi oferta de deschidere cu prea multă prudenţă. Totuşi, există situaţii când sfatul clasic este greşit, şi voi explica aceste situaţii în continuare.

Când vrei să stabileşti preţul final printr-o licitaţie

Dacă vinzi printr-o licitaţie pe internet sau dacă speri să poţi face doi cumpărători să concureze între ei, atunci poţi deschide la un preţ minim. Această strategie atrage de obicei mulţi ofertanţi şi creează mediul propice pentru o mulţime de oferte.

Când vrei o vânzare (rezonabil de) rapidă

Există două abordări evidente când vrei să vinzi ceva cum ar fi propria locuinţă. Îi poţi fixa preţul puţin sub nivelul pieţei, ceea ce aproape garantează o vânzare rapidă, şi poţi fi destul de agresiv în a te opune presiunii de a reduce preţul şi mai mult odată ce ai stârnit interesul mai multor cumpărători – într-adevăr, pot exista mai mulţi cumpărători care licitează peste preţul ofertei. Alternativ, poţi stabili un preţ optimist „fiindcă pot oricând reduce preţul mai târziu”. A doua metodă poate determina pe cineva care îşi doreşte foarte mult casa să plătească preţul tău, dar te face de obicei să reduci preţul ulterior, timp în care locuinţa ta nu mai beneficiază de avantajul de a fi nouă pe piaţă.

Într-un bazar

Ofertele de deschidere în această situaţie tind să fie:

- incredibile şi…
- influenţate de obiceiurile locale (adesea vechi de sute sau chiar mii de ani).

Aşa că cere sfatul cuiva care este familiarizat cu obiceiurile locale… şi exersează-ţi expresia teatrală.

Acum voi face o afirmaţie care poate părea complet deplasată. Dacă eşti turist într-o ţară subdezvoltată, atunci trebuie să negociezi, pentru că a refuza să o faci îl va dezorienta pe comerciant (în cel mai bun caz) sau va fi considerat nepoliticos (în cel mai rău caz). Oricum, nu uita că banii respectivi înseamnă mult mai mult pentru comerciant decât pentru tine, aşa că nu te lupta pentru cel mai mic preţ posibil – lasă-l să aibă un mic profit.

Rezumat

Vreau este esenţa negocierii propriu-zise. Dacă poţi folosi argumente logice pentru a obţine ceea ce vrei, e bine, dar în caz contrar trebuie să-ţi pui la bătaie voinţa şi aptitudinile de negociator astfel încât să obţii o afacere mai bună decât partenerul tău. Dacă tratezi această înfruntare a voinţelor şi abilităţilor ca pe un joc, vei putea fi foarte competitiv fără să te implici emoţional.

Când evaluezi valoarea unui produs, fie poţi să te documentezi în privinţa preţurilor unor produse similare, fie, dacă acesta este unic, poţi să cauţi o analogie pentru a-l compara, să consulţi un expert, să vinzi prin licitaţie sau să te gândeşti cât ai fi dispus să plăteşti.

Când cumperi sau vinzi un produs, cel mai important de ştiut este când poţi fi ambiţios în privinţa preţului. Lumea cumpărării/vânzării se împarte în şase cazuri care arată cum legile cererii şi ofertei stabilesc momentul în care trebuie să fii ambiţios în negocierea propriu-zisă.

Dacă valoarea unui produs este neclară, încurajează-ţi partenerul să facă oferta de deschidere. În alte situaţii este mai puţin clar dacă e cel mai bine să faci oferta de deschidere. Dacă partenerul deschide, se poate întâmpla să fie prea timid, ceea ce va fi în avantajul tău. Dacă tu eşti cel care deschide, poţi stabili cu încredere agenda în privinţa preţului. Aceasta înseamnă că poţi beneficia indiferent dacă faci oferta de deschidere sau nu.

Capitolul 5

Tratativele

Dacă vrei o relaţie pe termen lung cu cealaltă parte, este momentul tratativelor! Dacă eşti implicat într-o dispută în viaţa particulară sau cumperi de la prieteni, rude, cunoscuţi sau un furnizor pe termen lung sau dacă vinzi unuia dintre aceştia, atunci este recomandabil să porţi tratative, şi nu să te tocmeşti. Tratativele sunt, de asemenea, garanţia tuturor negocierilor complexe pentru afaceri comerciale mari, dispute sindicale, negocieri diplomatice şi altele asemenea.

Trebuie să înţelegi principiile tratativelor, deoarece acestea îţi vor da numeroase indicii care te vor ajuta să devii un negociator priceput. Trebuie şi să fii înarmat cu toate tacticile abile pe care le poţi folosi cu partenerul tău. În plus, trebuie să înveţi cum să te descurci în cea mai complicată situaţie – blocajul.

Principiile purtării tratativelor

Nu da niciodată ceva pe nimic

Structura unei oferte se prezintă sub forma:

DACĂ îţi dau X, ATUNCI îmi dai Y?

De exemplu:

DACĂ semnez un contract pe trei ani, ATUNCI îmi dai o reducere de 10%?

Ca bun negociator, trebuie să te asiguri că pui preţ pe ceea ce primeşti cel puţin la fel de mult cum pui preţ pe ceea ce oferi.

O versiune mai avansată este să-ţi faci cererea foarte precisă, însă oferta puţin neclară. De exemplu:

DACĂ tai 1.000 de lire din preţ, ATUNCI aş putea accepta o calitate inferioară.

Evident, vei beneficia dacă oferta ta este de preţ pentru partener, însă pe tine nu te costă mult… de exemplu, să oferi un contract pe trei ani nu te costă nimic dacă ai vrut un contract pe trei ani de la început.

Jocul cu sumă pozitivă este un principiu grozav – pentru ofertele individuale

În negociere ca întreg, trebuie să speri că te vei alege cu o felie de plăcintă mai mare decât partenerul tău; totuşi, în ofertele şi contraofertele individuale se poate folosi principiul jocului cu sumă pozitivă pentru a mări plăcinta. Căutând să oferi ceva care te costă puţin şi cerând ceva care îl costă pe partener puţin, vei putea beneficia de pe urma faptului că ai evitat ca negocierea să fie un joc cu sumă nulă. Într-un joc cu sumă nulă, cealaltă parte trebuie să piardă pentru ca tu să câştigi întrucât dimensiunea plăcintei e fixă.

Câteva exemple de elemente care pot fi folosite în oferte reciproc avantajoase:

- *Referinţe din partea clienţilor*: Dacă un furnizor este în prima etapă a

ciclului de viaţă al produsului său, de obicei va fi nerăbdător să citeze referinţe credibile din partea unor clienţi. A fi un client de referinţă presupune foarte puţin efort din partea cumpărătorului, iar ameninţarea de a nu putea spune lucruri bune despre un produs sau serviciu poate fi o pârghie puternică în caz că ceva decurge prost în viitor.

- *Termeni de plată*: Există un număr mare de permutări prin care se pot aranja termenii de plată pentru a ajuta fluxul de numerar al unei companii care nu dispune de suficiente lichidităţi. Spre deosebire de condiţiile de acordare a creditelor sau de graficul de plăţi, banii lichizi pot face obiectul tratativelor.
- *Să demonstrezi că îţi plăteşti datoriile la timp*: Mulţi vânzători de produse şi servicii sunt bântuiţi de rău-platnici. Poţi arăta că nu rămâi în urmă cu plăţile oferind penalităţi în eventualitatea unei întârzieri.
- *Termene-limită*: Pentru una dintre părţi, timpul poate însemna bani, în timp ce cealaltă parte poate fi flexibilă.
- *Garanţii*: Dacă eşti încrezător în oferta ta, atunci o garanţie de restituire a întregii sume poate fi o ofertă importantă care nu te va costa nimic, probabil. De asemenea, o ofertă de tip „testează produsul înainte de a cumpăra” poate fi un mod ieftin şi eficient de a facilita încheierea unei afaceri.
- *Comenzi mari şi contracte pe mai mulţi ani*: Pot fi mult mai valoroase pentru una dintre părţi decât costul pentru cealaltă.

---

sfat practic

Cere concesii în situaţiile în care plăcinta e mare. Este mai simplu pentru partenerul tău să accepte o concesie valabilă numai în vremuri bune. De exemplu, de obicei autorii sunt plătiţi cu un procent fluctuant al drepturilor de autor, care creşte odată cu vânzările. Mulţi editori acceptă un procent suplimentar crescut dacă o carte devine un bestseller.

Păstrează dinamismul

Am văzut o mulţime de întâlniri de tratative care par să progreseze tot mai lent odată cu trecerea timpului. Este foarte important să menţii sentimentul urgenţei. Conveniţi asupra unui plan al programului de negociere; conveniţi asupra termenelor-limită până la care se vor rezolva neclarităţile; demonstrează-ţi bunăvoinţa de a reprograma alte întâlniri astfel încât sesiunile de negociere viitoare să poată avea loc rapid; folosiţi e-mailul şi telefonul între întâlnirile faţă în faţă; una sau ambele părţi să stea peste program astfel încât sesiunea de tratative să poată continua până seara târziu; acestea sunt câteva exemple de tehnici de care vei avea nevoie pentru a păstra dinamismul.

Asigură-te că tot ce s-a stabilit se consemnează

Dacă este posibil, încearcă să nu te bazezi pe faptul că tu şi partenerul tău aveţi aceleaşi amintiri cu privire la ce s-a convenit în trecut. Dacă se elaborează un acord juridic pe măsură ce discuţia progresează, atunci nu vor fi probleme. În caz contrar, ia notiţe şi obţine acceptarea lor de către partener pe măsură ce discutaţi. Astfel, nu numai că nu vei pierde timp, dar şi niciuna dintre părţi nu se va implica emoţional şi nu îşi va acuza partenerul că şi-a încălcat cuvântul.

Acest principiu este atât de important, încât frecvent folosesc un membru din echipa mea (secretarul) care are unica însărcinare de a consemna stadiul înţelegerii. Pentru negocierile organizate complexe recomand întotdeauna folosirea unui astfel de secretar – ar fi ideal ca această persoană să aibă experienţă în elaborarea contractelor.

Percepţiile sunt singura realitate

Negociatorii implicaţi în etapa tratativelor sunt de obicei foarte presaţi. Este foarte simplu ca partenerul tău să interpreteze greşit ceea ce spui sau atitudinea ta. Am întâlnit persoane care s-au ofensat din cauza unor afirmaţii făcute de mine. Nu îţi acuza niciodată partenerul că nu înţelege ce trebuie: cu calm, încearcă să corectezi percepţia pe care ai creat-o.

Oferă-i partenerului tău alternative

Acesta este un principiu esenţial pentru negociatorul excepţional. De exemplu, prin răspunsul la întrebarea:

Pentru dumneavoastră, cel mai mic preţ posibil este mai important decât o garanţie convenabilă?

vei obţine un indiciu de la partenerul tău, care te ajută să formulezi o ofertă.

Plănuieşte-ţi indiciile şi fii foarte atent la indiciile venite de la partener

Indiciile sunt sugestii privind atitudinea ta faţă de ofertele viitoare sau acţiunile tale viitoare. Trebuie să acorzi indiciilor pe care le oferi aceeaşi importanţă pe care o acorzi unei anumite oferte.

Ascultă întotdeauna cu atenţie indiciile partenerului. Ele îţi vor fi transmise adesea inconştient de către acesta, aşa că nu vor fi însoţite de fraze introductive identificabile, cum ar fi „şi iată un indiciu”. După ce ai aflat un indiciu, trebuie să analizezi ce înseamnă pentru tine. Dăm mai jos exemple de indicii şi de feluri cum ar putea fi interpretate.

Indiciu: *„Am avut o mulţime de probleme cu fostul meu furnizor de servicii.”*

Analiză: Probabil că pentru partenerul tău calitatea serviciului este o prioritate mai mare decât preţul. Clientul va pune un preţ mare pe orice poţi oferi (de exemplu, clauze privind penalităţile) şi care îi reduce acestuia riscul unui service prost. Nu uita să pui accent pe buna ta reputaţie şi oferă referinţe de la clienţi.

Indiciu: *„Preţul nu mă preocupă neapărat cel mai mult."*

Analiză: Excelent! Începe imediat să cercetezi care sunt problemele cele mai importante şi fă oferte atractive pentru parteneri.

Indiciu: *„Sunt foarte ocupat pe moment."*

Analiză: Se va aprecia foarte mult orice facilitează procesul de vânzare sau cumpărare. Nu îl face pe partener să-şi piardă timpul cu discuţii interminabile sau nimicuri. Nu îi da un morman de hârţoage de citit. Nu te aştepta să te sune – probabil că tu va trebui să insişti.

Indiciu: *„Care este termenul-limită al livrării?"*

Analiză: Este oarecum presat de timp, aşa că cercetează în ce măsură. Graba lui este în avantajul sau în dezavantajul tău? Acţionează în consecinţă.

Indiciu: *„De cât timp faceţi afaceri în domeniu?"*

Analiză: Pe partener îl interesează sprijinul pe termen lung. Dacă poţi oferi o garanţie semnată de o companie de asigurări independentă, ea va fi bine primită. Probabil că partenerul se teme să rişte, aşa că orice ofertă care reduce riscul va fi bine primită.

Indiciu: *„Aveţi şi alte chestiuni de discutat?"*

Analiză: Partenerul tău devine iritat de durata procesului tratativelor.

Trebuie să ştii când să te retragi dintr-o afacere proastă

Ai trei tehnici la dispoziţie:

1. Nu uita niciodată situaţiile în care te retragi.
2. Compară întotdeauna afacerea oferită cu scenariul tău de retragere.
3. Nu pierde niciodată din vedere dezavantajele financiare posibile ale unei afaceri.

Vei negocia de obicei în contextul unor situaţii de retragere stabilite dinainte. Deşi acestea nu ţin seama de sensul în care ţi se pot schimba perspectivele pe măsură ce negocierea progresează, ele sunt o precauţie esenţială împotriva încheierii unei afaceri proaste. Dacă ţi se oferă o înţelegere care se încadrează în situaţiile de retragere, dar pe care o consideri preferabilă neîncheierii afacerii, trebuie să o analizezi din nou împreună cu părţile cointeresate pentru care negociezi.

Dacă nu ai stabilit situaţii de retragere, există pericolul să te laşi dus de entuziasmul şi competitivitatea unei negocieri şi să ajungi să faci o afacere din care ar fi fost mai bine să te retragi. Ultimele două tehnici enumerate mai sus te împiedică să cazi în această capcană.

Faptul că trebuie să compari orice ofertă cu scenariul tău de retragere nu este surprinzător – dacă a încheia afacerea e mai rău decât alternativa, atunci trebuie să te retragi.

Recomandarea privind conştientizarea permanentă a dezavantajelor financiare posibile este mult mai subtilă şi mai dificil de pus în practică. Valoarea exactă a unei afaceri pentru vânzător sau cumpărător este adesea foarte greu de determinat. Iată câteva subtilităţi:

- Există elemente de risc (de exemplu, în a oferi un preţ fix pentru un contract de construcţii)? Şi cum cuantifici aceste riscuri în bani?
- Care sunt implicaţiile pentru fluxul de numerar şi cum le cuantifici?
- Dacă negociezi o afacere pe mai mulţi ani, ce reducere faci pentru anii următori?

- Dacă faci afacerea parţial în speranţa unei colaborări viitoare, cum evaluezi posibilitatea unui profit viitor?
- Multe aspecte non-financiare, cum ar fi termenele-limită, au un impact financiar inevitabil. Cum cuantifici aceste costuri suplimentare?
- Dacă trebuie să oferi garanţii, despăgubiri, clauze privind penalităţile şi altele asemenea, te vei asigura pentru ele? Sau, dacă îţi asumi riscul, cum cuantifici valoarea acestuia? Răspunsul la întrebare poate fi foarte dificil deoarece aspecte precum despăgubirile pot avea un risc scăzut, însă un cost foarte ridicat.
- Dacă ai de câştigat beneficii non-financiare, cum ar fi acordul de a fi client de referinţă, ce valoare le atribui?

Un fost angajator al meu privea aceste aspecte financiare ca pe un câmp minat atât de periculos, încât toate negocierile majore includeau un contabil în echipele noastre de tratative. Dacă nu te poţi bucura de sprijin financiar profesionist, atunci vor fi momente în tratative când va fi nevoie să întrerupi negocierea pentru a discuta aspecte financiare cu un expert din organizaţia ta.

---

sfat practic

Afacerile proaste sunt atât de păguboase, încât într-un caz-limită trebuie să te retragi.

Foloseşte argumente raţionale în sprijinul cauzei tale

De exemplu, dacă îţi vinzi compania, ai putea cita o cifră a valorii activelor plus de 15 ori profiturile anuale. Apoi argumentezi că profiturile cumpărătorului pot creşte considerabil, deoarece ele pot reduce costurile prin raţionalizarea bazelor de cost dintre compania ta şi compania

cumpărătoare sau prin investiţii noi care să consolideze portofoliul produsului. Intri astfel într-o discuţie despre cât de mult trebuie să umfli profiturile curente în calcul.

De asemenea, dacă vrei să creezi analogii sau să faci comparaţie cu alţi concurenţi, trebuie să te informezi în prealabil despre cifrele companiilor care vin în sprijinul poziţiei tale.

Fii flexibil

Unul dintre pericolele pregătirii corespunzătoare este că te vei simţi în mod evident mai confortabil dacă etapa tratativelor se menţine în limitele scenariilor la care te-ai gândit deja. Dacă te gândeşti la scenariile pregătite de tine ca la un tipar, trebuie să fii dispus să ieşi din acel tipar.

Tactici în tratative

Putem considera tacticile în tratative „trucurile meseriei” pentru negociatori.

Doar fiindcă ai început să duci tratative nu înseamnă că etapa comunicării a luat sfârşit. Ascultă în continuare, pune multe întrebări deschise, fă afirmaţii care reduc aşteptările partenerului.

Reciprocitatea

Dacă partenerul tău exprimă o cerere, atunci e bine să te gândeşti dacă

există o situaţie analoagă valabilă din punctul tău de vedere şi care poate duce la o contraofertă după formula:

DACĂ accept asta, ATUNCI ar fi rezonabil ca tu să îmi acorzi o concesie asemănătoare.

Reciprocitatea poate fi folosită foarte eficient în domeniul complicat al garanţiilor. Dacă partenerul tău îţi cere acordarea unei garanţii pentru îndepărtarea unui risc, eşti pe deplin îndreptăţit să soliciţi şi tu o garanţie împotriva unui risc cu care te confrunţi. În mod asemănător, dacă partenerul afirmă că o garanţie nelimitată ameninţă efectiv compania şi vrea aşadar să limiteze garanţia, trebuie să ceri limitări reciproce ale oricăror garanţii pe care eşti nevoit să le oferi.

Tăcerea

Deşi am menţionat tăcerea ca regulă a negocierii propriu-zise, este o tactică atât de grozavă, încât merită să o reamintesc. Dacă stai pur şi simplu tăcut, ca şi cum ai cântări un aspect sau ai aştepta un răspuns la o întrebare, partenerul se va simţi adesea atât de stânjenit, încât va „scăpa” fără să-şi dea seama anumite informaţii preţioase sau, în cel mai bun caz, o ofertă revizuită.

---

sfat practic

Nu mă pot gândi la nicio altă tehnică mai civilizată care să-l afecteze pe partener mai mult decât tăcerea.

În mod evident, trebuie să te antrenezi ca să poţi tolera imperturbabil tăcerile partenerului.

Laudă comportamentul care îţi aduce beneficii

Poţi aplica tehnici similare pe care le foloseşti ca să dresezi un câine, pentru a întări comportamentele care îţi aduc beneficii. De exemplu, ai putea lăuda o concesie ca fiind „o abordare inventivă”; faptul că partenerul îţi dă informaţii preţioase ar putea fi ceva ce consideri „fascinant”.

Scuza strategică

Probabil că nu vei trece printr-o sesiune de tratative complexe majore fără să faci câteva greşeli majore. Scuza strategică este o tactică foarte importantă pentru a repara răul produs de o greşeală asupra relaţiei cu partenerul tău. O scuză fără rezerve va fi rareori acceptată neelegant. Insist asupra sintagmei „fără rezerve”… nu trebuie să existe nicio justificare, pentru a încerca să-ţi salvezi imaginea. Nu trebuie să te umileşti, ci să te apropii cât poţi de o atitudine umilă fără să pară că joci teatru. Dacă scuza e complet sinceră, cu atât mai bine, însă şi a-ţi asuma întreaga vină când, de fapt, vina este de ambele părţi poate fi la fel de eficient.

Dacă lucrurile decurg prost, de exemplu, te certi cu partenerul, poţi să evidenţiezi faptul că ar trebui să priviţi amândoi spre viitor, în loc să insistaţi asupra greşelilor din trecut.

Poliţistul bun şi poliţistul rău

Poliţistul bun şi poliţistul rău

O stratagemă clasică presupune doi negociatori, dintre care unul joacă foarte dur (cel care emite ameninţările) şi celălalt este conciliant (cel care face ofertele). Pe când mă pregăteam să devin negociator, mi s-a spus că această tehnică este inacceptabilă. Obiecţiile mele la această tactică sunt în întregime de ordin pragmatic:

- Necesită doi negociatori, ceea ce adesea nu justifică cheltuielile, şi le oferă multe ocazii de a nu mai şti cine deţine controlul.
- Trebuie să joci teatru, iar aceasta îi poate face pe poliţişti să greşească.
- Este extrem de uşor de depistat, iar poliţiştii vor părea ridicoli când partenerul le va spune să înceteze a mai face pe poliţistul bun şi

poliţistul rău. Rămâi atunci cu un negociator în plus.

Există, totuşi, o variantă a acestei tactici care funcţionează într-adevăr foarte bine.

Delegarea unei terţe părţi

Din nou, instructorul meu mi-a spus să nu folosesc această tactică – idee pe care am ajuns să o resping. În cazul acestei tactici, poliţistul rău nu este prezent la negociere, însă punctele sale de vedere sunt transmise pentru a arăta cât de rezonabil şi conciliant este negociatorul. Terţa parte poate fi şeful, directorul, avocaţii noştri, soţia/soţul, partenerul de viaţă, partenerii de afaceri… lista este aproape nesfârşită şi nici nu trebuie să te limitezi la a folosi unul singur. Această tactică se poate manifesta în multe moduri; iată câteva exemple:

- „Avocaţii noştri nu ne-ar lăsa niciodată să semnăm o garanţie nelimitată.”
- „Soţia mi-a spus să nu cheltui mai mult de 10.000 de lire.”
- „Şeful meu e complet iraţional când vine vorba de vânzători care nu vor să ofere…”
- „Mă omoară şeful dacă accept să…”
- „Aceasta îmi depăşeşte autoritatea, trebuie să mă consult cu Consiliul, şi probabil că ei vor repune în discuţie alte probleme în privinţa cărora ne-am înţeles deja.”

Citatele din terţa parte pot fi reale sau poţi blufa…

Bluful

Nu reuşesc să găsesc o altă parte a lumii afacerilor în care o persoană integră s-ar putea gândi să mintă… scuze, să blufeze. Este acceptabil să consideri tratativele ca pe un joc – partenerul tău nu va avea o impresie proastă despre tine pentru că o tratezi ca pe un joc –, iar bluful este o tactică acceptată în joc.

Regulile blufului sunt:

- Partenerul tău nu trebuie să poată respinge un bluf.
- Blufurile trebuie să fie credibile.
- Nu blufa prea mult.
- Dacă eşti prins, dă-i înainte cu tupeu.

Ultimatumuri, ameninţări şi retrageri

Am tendinţa să consider aceste tactici partea întunecată a tratativelor. Există o serie de aspecte importante pe care trebuie să le înţelegi.

În primul rând, ultimatumurile şi ameninţările acoperă un spectru de posibilităţi. Dacă spun ultimatum, prima replică ce îţi vine în minte este: „Aceasta e oferta mea finală, o accepţi – bine, nu – la revedere”. Acest exemplu se află la extrema incendiară a spectrului de ultimatumuri, care se va folosi, evident, doar în situaţii extreme. Un exemplu mai puţin extrem ar fi: „Insist să obţii aceste informaţii până la întâlnirea de mâine”. Situaţia este aceeaşi în cazul ameninţărilor. În plus, ameninţările pot fi explicite – „Această problemă este o situaţie nenegociabilă pentru mine” – sau implicite – „Nu îmi convine să renunţ la acest aspect deoarece e foarte important pentru mine”.

În al doilea rând, aceste tactici depind de etapa la care ai ajuns în negociere. Ele tind să fie mult mai acceptabile dacă ai ajuns într-un blocaj sau dacă încerci să închei afacerea. Voi reveni asupra acestor observaţii în

secţiunile referitoare la blocaj şi la încheierea afacerii. Folosirea oricăreia dintre aceste tactici la începutul unei sesiuni de tratative este foarte riscantă.

În al treilea rând, acestea depind de natura negocierii în care eşti implicat. Am fost implicat în multe tratative comerciale şi nu am asistat niciodată la o retragere. Totuşi, în cei zece ani ca negociator sindical am asistat la destul de multe retrageri. Doar dacă te uiţi la ştiri vezi retrageri frecvente din negocierile diplomatice. Un motiv obişnuit al retragerilor în negocierile sindicale şi diplomatice este că una sau ambele părţi trebuie să demonstreze părţilor lor cointeresate cât sunt de dure. Este inutil ca o uniune sindicală să facă o înţelegere cu managementul dacă înţelegerea este respinsă printr-un vot de membrii acestuia. Retragerile tind să fie mai frecvente când procesul tratativelor este oarecum tipizat… de exemplu, negocierile sindicale au uzanţe şi un stil foarte aparte, iar retragerea este o parte acceptată a acestor uzanţe.

În sfârşit, se pare că mulţi oameni cred că aceste tactici trebuie folosite într-o stare de agitaţie accentuată, manifestând de obicei o iritare evidentă. Ele sunt însă mult mai eficiente dacă se transmit cu un calm şi o politeţe desăvârşite sau „mai mult adânc mâhnit decât întărâtat”[1].

Sfat practic

O manifestare a mâniei poate fi utilă. Dacă treci în general drept o persoană foarte controlată şi politicoasă, atunci o manifestare evidentă a mâniei va avea un impact foarte puternic asupra partenerului tău şi poate duce la situaţia dezirabilă în care acesta încearcă să te împace. Tactica funcţionează cel mai bine dacă este folosită foarte rar – numai când mânia ta este justificată clar şi nu îţi pierzi controlul şi nu spui ceva ce ai putea regreta.

Citeşte dispoziţia partenerului

Negociatorii care au o înclinaţie naturală spre receptarea dispoziţiei altor

oameni şi care se pricep să citească limbajul trupului tind să aibă un avantaj considerabil. Dacă partenerul tău are o stare de entuziasm sau optimism va fi receptiv la propuneri. Observă când acesta nu mai este atent, caz în care se recomandă tactica următoare.

Pauza

Există câteva situaţii în care vei avea de câştigat dacă ceri o pauză, când ambele părţi se retrag în încăperi separate. Iată câteva exemple de beneficii de pe urma acestei abordări:

- Să vă odihniţi, tu şi cealaltă parte.
- Să discuţi o problemă în particular cu echipa ta de negociere.
- Să iei legătura cu şefii, avocaţii sau experţii financiari pentru a le cere sfatul sau acordul.
- Să cauţi informaţii relevante.
- Să admonestezi un membru al echipei tale de negociere, de exemplu, dacă secretarul tău îşi asumă brusc rolul de negociator.
- Să întrerupi cursivitatea partenerilor tăi. Dacă ei sunt în avantaj, atunci o pauză poate fi o ocazie să te regrupezi, iar ei să-şi piardă concentrarea… ca un jucător de tenis care contestă decizia arbitrului că mingea a aterizat în afara terenului de joc advers.

Foloseşte-te de întrevederile informale. Am văzut multe situaţii când, în afaceri, progresele s-au făcut în timp ce ambele părţi au ieşit afară la o pauză de ţigară, au luat prânzul împreună sau au servit o băutură seara. Nu trebuie niciodată să laşi garda jos complet în astfel de împrejurări, ci să asculţi şi să sugerezi posibilităţi pe care tu sau partenerul tău nu le-aţi sugera într-o discuţie oficială.

Vânzarea în amonte (*up-selling*) şi vânzarea încrucişată (*cross-selling*)

Nu uita că etapa negocierilor poate fi o oportunitate grozavă pentru a vinde în amonte sau încrucişat partenerului tău:

- „Pentru o mică sumă suplimentară putem include…”
- „Dacă sunteţi dispus să vă înscrieţi chiar acum pentru asistenţa pe trei ani, am putea…”
- „Noi vindem şi un serviciu care v-ar permite să…”
- „Ce-ar fi să vă pun în legătură cu unul dintre experţii noştri pe acest subiect?”
- „V-aţi gândit să trataţi tapiţeria pentru a preveni pătarea?”
- „Deoarece produsul nostru este atât de sigur, vă putem oferi o garanţie prelungită la preţuri foarte competitive.”

Caută informaţii competitive

Organizaţia ta va fi foarte interesată de informaţii despre produse şi servicii din alte domenii la care partea adversă ar putea fi receptivă. De asemenea, probabil că partea adversă a discutat cu concurenţa şi ar putea să fie, fără să vrea, suficient de imprudentă încât să îţi dea informaţii preţioase despre ofertele, preţurile, punctele slabe, punctele tari etc. ale competiţiei.

Redu riscul celeilalte părţi

Este foarte simplu ca într-o sesiune de tratative să te axezi asupra unor aspecte concrete cum ar fi preţurile, datele livrării şi altele. Această abordare ignoră unul dintre principalele motive pentru care partenerul tău nu va fi de acord cu oferta ta: teama. Teama ia multe forme:

- Teama de a irosi bani,
- Teama că vei regreta afacerea,
- Teama că organizaţia ta va regreta afacerea,
- Teama că un produs achiziţionat nu va funcţiona corect,
- Teama că promisiunile făcute la încheierea unei afaceri nu vor fi onorate.

O tactică foarte bună constă în a face oferte care diminuează teama partenerului:

- Restituirea integrală a banilor în cazul insatisfacţiei clientului,
- Posibilitatea întreruperii contractelor,
- Garanţii ale producătorului,
- Oferta de înlocuire a produsului, şi nu de reparare,
- Plăţi eşalonate (de exemplu, „cumperi acum, plăteşti mai târziu” pentru cumpărător sau o plată în avans pentru vânzător),
- Testează înainte de a cumpăra,
- Garanţii contractuale,
- Compensaţii,
- Clauze de penalităţi.

Contra-tactici

Toate tacticile de negociere existente trebuie înţelese din două motive. În mod evident, poţi alege să le foloseşti în cazul partenerului tău. La fel de important este că poţi depista când partenerul tău le aplică în cazul tău. Ştiind cum vrea acesta să reacţionezi, îi poţi contracara tactica… şi ce amuzant poate fi!

Există mai multe moduri prin care poţi contracara tacticile. Poţi pur şi

simplu să nu dai răspunsul aşteptat. De exemplu, vei sta imperturbabil în timpul unui moment de tăcere, în loc să spui din greşeală ceva în folosul partenerului; sau poţi rezista tentaţiei de a domoli furia partenerului. În alte situaţii, de exemplu când acesta încearcă să-ţi reducă temerile, îi poţi mulţumi pentru profesionalismul său. În câteva situaţii este recomandabil să demaşti folosirea unei anumite tactici, de pildă poliţistul bun şi poliţistul rău.

Cum depăşeşti un blocaj

Mulţi dintre noi evită conflictele; în consecinţă, blocajul este partea care îi sperie cel mai mult pe negociatorii neexperimentaţi. Primul lucru pe care îl poţi face este să îţi dai seama că blocajul se apropie şi să îl împiedici.

Oferă multe opţiuni

Acum este esenţial să fii creativ şi să ieşi din tipare. Dând un exemplu din propria experienţă, am evitat un blocaj la un moment dat spunând: „V-aţi gândit să luaţi în leasing în loc să cumpăraţi pe loc?”.

Ce faci dacă nu eşti creativ? Într-o astfel de situaţie poţi folosi abordarea următoare.

Pune multe întrebări (deschise)

Astfel câştigi timp şi poţi obţine informaţii utile. De asemenea, îl vei face pe partenerul tău să vorbească în continuare, ceea ce va contribui la

eliminarea frustrărilor.

Să presupunem că s-a întâmplat ce e mai rău şi te afli într-un blocaj, iar niciuna dintre tabere nu e dispusă să facă o mişcare. Ce poţi face?

Alegeţi împreună un procedeu raţional pentru rezolvarea blocajului

Un procedeu raţional este adesea la fel de puternic ca un argument raţional. Iată câteva procedee raţionale:

- Aduceţi un arbitru. Arbitrajul poate fi consultativ sau obligatoriu. Poate fi şi liber sau al ofertelor finale. În arbitrajul ofertelor finale, un arbitru trebuie să fie de acord în întregime cu poziţia uneia dintre părţi.
- „Împărţiţi dumneavoastră şi aleg eu.”
- „Haideţi să facem cu rândul.”
- Daţi cu banul.
- Ajungeţi la un compromis.

Dă un ultimatum

Acesta se exprimă cel mai bine sub forma: „Aceasta e cea mai bună ofertă a mea şi e oferta finală. Dacă vă convine – bine, dacă nu – nu”. În majoritatea situaţiilor, cel mai bine e să rezişti tentaţiei de a te retrage după ce dai un ultimatum.

Un ultimatum este, evident, o strategie cu risc ridicat care funcţionează cel mai bine dacă partenerul tău îşi doreşte afacerea mai mult decât tine. Ce faci dacă tu ţi-o doreşti mai mult decât el?

Invită-ţi partenerul să-ţi spună oferta sa cea mai bună şi finală

Nu este o tactică obişnuită, dar e aproape întotdeauna mai bună decât alternativa, mai precis…

Capitularea

Dacă preferi să închei afacerea în condiţiile partenerului decât să te retragi, atunci e mai bine să capitulezi decât să laşi falsa mândrie să te facă să te retragi din afacere.

Desigur, dacă preferi scenariul tău de retragere, eşti liber să o faci.

Retragerea

Partenerul poate alerga după tine cu o ofertă mai bună sau se poate întoarce ulterior. O versiune mai puţin drastică a acestei tehnici este…

Să te mai gândeşti

O tactică surprinzător de eficientă este să te desparţi de partener în termeni amiabili şi să caute fiecare o ieşire din impas. Deloc surprinzător, aceasta este o tactică eficientă mai ales când una sau ambele părţi sunt foarte obosite.

Recomandări inteligente

Închei acest capitol cu o listă de recomandări inteligente. Multe din acestea sunt destul de evidente, dar câteva sunt într-adevăr subtile.

Corectează imediat percepţiile greşite

Unii parteneri pot interpreta greşit, intenţionat sau neintenţionat, ceea ce spui. Trebuie să îi corectezi imediat. Fii atent să nu repete interpretarea greşită şi corectează-i de fiecare dată.

Odată negociam să redactez un număr de documente pentru un client. Pentru a reduce riscul clientului, m-am oferit să redactez un document pe riscul meu. După ce l-am scris şi ne-am înţeles asupra unui preţ per document, clientul a interpretat greşit oferta mea ca o ofertă de a redacta primul document pe gratis. A trebuit să corectez această interpretare greşită de mai multe ori.

Foloseşte-te de un contract pentru a stabili dinainte termenii încetării înţelegerii

Cât timp tu şi partenerul aveţi relaţii bune, trebuie să profiţi de ocazie şi să stabileşti ce se va întâmpla dacă la un moment dat se schimbă situaţia. Un avocat bun specializat în contracte ar trebui să te îndrume în acest caz. Dacă nu te bucuri de sprijinul unui astfel de avocat, atunci trebuie să scrii dinainte ceea ce este, de fapt, un contract prenupţial.

Nu te emoţiona

Cu excepţia situaţiei în care decizi în mod conştient că se impune o răbufnire emoţională, e mai bine să-l imiţi pe Mr. Spock din *Star Trek*. Cei

mai buni negociatori se bazează pe argumente logice, şi nu emoţionale.

Nu te implica emoţional în încheierea unei afaceri

Sunt sigur că toţi am văzut ofertanţi care se lasă purtaţi de val într-o licitaţie. La fel cum ofertanţii sunt prinşi de „febra licitaţiei”, negociatorii se pot molipsi de „febra afacerilor”. De aceea trebuie întotdeauna să compari oferta cu scenariul tău de retragere. Nu fi unul dintre nenumăraţii negociatori care încheie o afacere pe care ei sau organizaţia lor ajung să o regrete.

Nu te enerva

Aceasta este o extremă a scării emoţionale, dar merită să o semnalăm deoarece am văzut mulţi negociatori prejudiciindu-şi semnificativ poziţiile pentru că s-au enervat. Când îţi pierzi controlul, poţi spune orice… şi adesea o faci!

Nu riposta

Dacă partenerul îşi pierde cumpătul sau face ceva care te enervează, de obicei cea mai bună soluţie este să rezişti tentaţiei de a riposta. Aminteşte-ţi că eşti Mr. Spock.

Un aspect care merită amintit este că gafele sunt mult mai frecvente decât conspiraţiile. Atunci când bănuieşti că partenerul s-a comportat greşit, trebuie să-ţi aminteşti că sunt mai multe şanse să-i lipsească competenţa, şi

nu integritatea.

Următoarea recomandare descrie o reacţie la fel de nepotrivită ca riposta.

Nu fi împăciuitor

Nu trebuie să ripostezi şi nici să răspunzi izbucnirilor partenerului temperându-le.

Nu da vina pe partener

Învinuirea este rareori bine primită. Ea invită la defensivă sau ripostă. Un exemplu clasic de cum să eviţi să acuzi pe cineva ar fi să spui „sunt supărat”, şi nu „mă superi”. Dacă doreşti să-ţi critici partenerul, atunci dă comentariului tău forma unei critici constructive.

Nu-ţi subestima partenerul

De exemplu:

- „Nu prea aţi mai făcut aşa ceva, nu-i aşa?”
- „Compania dumneavoastră nu are realizări impresionante.”
- „Dacă v-aţi fi făcut tema, aţi fi ştiut că…”

Cu siguranţă că niciun negociator experimentat nu ar rosti asemenea lucruri… greşit!

Nu fi nepoliticos

Multe dintre comentariile de la punctul anterior sunt grosolane. La fel este şi să vorbeşti peste cineva. Sau să întrerupi oamenii. Sau să monopolizezi conversaţia. Sau să te lauzi. Sau să tratezi pe cineva de sus.

Nu-i strica imaginea partenerului tău

Nu-ţi critica partenerul faţă de superiorii lui. Nu te lăuda cu ce afacere bună ai făcut după ce ai încheiat-o. Provocarea ta este să te asiguri că imaginea partenerului nu e afectată în timp ce tu te alegi cu plăcinta mai mare.

Nu te pleca în faţa autorităţii

Dacă partenerul îşi aduce şeful sau un alt membru din ierarhia superioară, nu te lăsa păcălit şi nu te pleca în faţa autorităţii acestuia.

Nu abuza de o anumită tactică

Puţine lucruri sunt mai enervante decât să negociezi cu o persoană care repetă un singur clişeu. Dacă nu faci decât să emiţi ameninţări, să dai ultimatumuri, să apelezi mereu la o terţă parte absentă sau să blufezi încontinuu, probabil că vei pierde respectul partenerului.

Nu-ţi enerva partenerul

Este simplu de urmat acest sfat dacă te pricepi să citeşti limbajul trupului. L-ai putea ruga direct pe partener să te avertizeze dacă îl agasezi. Dacă îţi enervezi partenerul, frustrarea acestuia se poate acumula până când explodează.

Nu oferi o clauză juridică pe care nu ai fi dispus să o accepţi

Consider că este greşit să foloseşti negocierile contractuale ca o prelungire a tratativelor şi să prevezi clauze contractuale foarte favorabile ţie în speranţa că ţi se va oferi ceva mai rezonabil. Viaţa e prea scurtă pentru asemenea jocuri prosteşti!

Rezumat

E cel mai bine să priveşti tratativele ca pe un joc. În acest capitol am explicat principiile pe care se bazează jocul; tacticile care te pot ajuta să te alegi cu o felie de plăcintă mai mare decât partenerul tău; cum să depăşeşti un blocaj; greşeli frecvente şi bune practici.

Una dintre cele mai satisfăcătoare părţi ale tratativelor constă în a evita transformarea acestora într-un joc cu sumă nulă. Să găseşti lucruri care îl costă pe ofertant mult mai puţin decât valoarea lor pentru partener înseamnă efectiv să creezi valoare din nimic.

1. W. Shakespeare, *Tragedia lui Hamlet, Prinţ de Danemarca* (actul I, scena 4), traducere de Vladimir Streinu, Editura pentru Literatură, Bucureşti, 1965 (n. trad.).

Capitolul 6

Încheierea negocierii şi angajamentul

Tratativele şi negocierea propriu-zisă nu pot continua la nesfârşit şi vine vremea când trebuie să închei afacerea. Folosirea, de către vânzătorii lipsiţi de scrupule, a unor tehnici de încheiere extrem de presante este unul dintre motivele pentru care vânzările şi negocierile au o imagine oarecum pătată. Aceasta nu trebuie să te împiedice să foloseşti tehnici similare într-o manieră etică.

Există o tehnică de încheiere foarte simplă pe care o vei învăţa. Dacă ea nu funcţionează, te afli în situaţia în care trebuie să exerciţi presiune asupra partenerului.

După ce ai încheiat o afacere trebuie să te asiguri că există suficient angajament al ambelor părţi pentru a avea siguranţa că afacerea va fi durabilă.

Încheierea simplă

Când cumperi, încheierea simplă este următoarea:

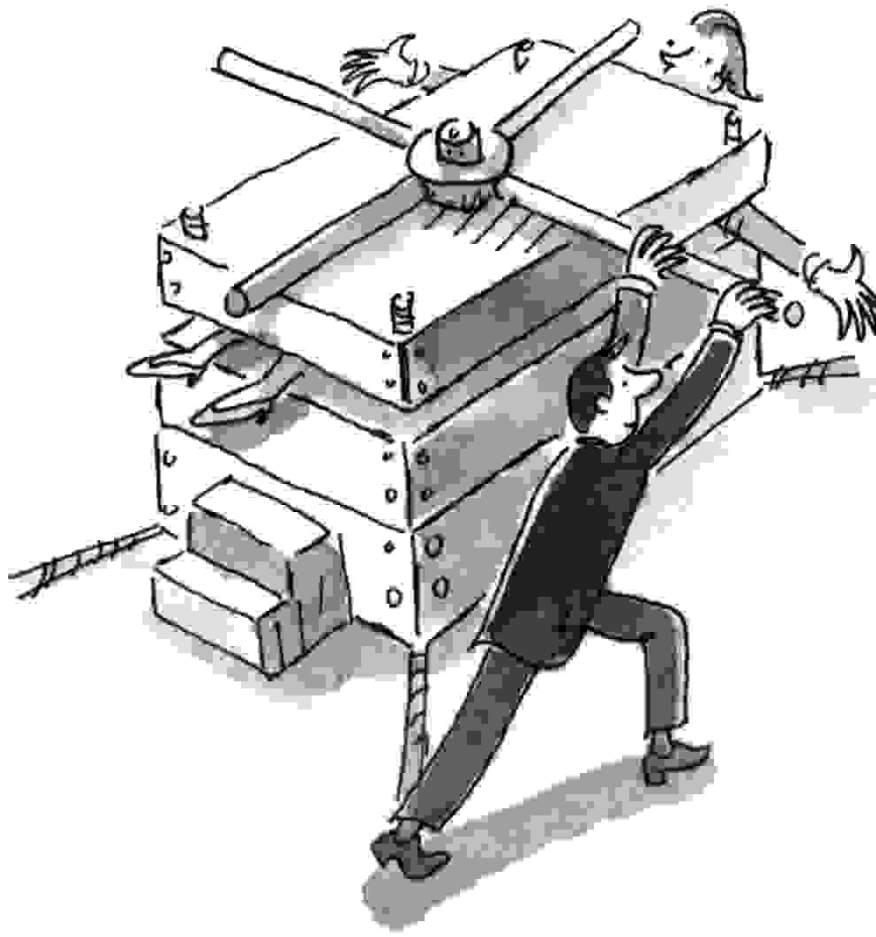
DACĂ îmi oferi un ultim compromis, ATUNCI facem afacerea.

Când vinzi, încheierea clasică este următoarea:

DACĂ îţi ofer un ultim compromis, ATUNCI facem afacerea?

Evident, când cumperi trebuie întotdeauna să încerci să obţii un ultim compromis pentru a accepta să închei afacerea. Dacă vinzi, o tehnică alternativă de încheiere este pur şi simplu să ceri încheierea afacerii, spunând: „Cred că mi-am epuizat ofertele. Batem palma?”.

În una dintre ultimele sale cărţi, Mark McCormack relatează o întâmplare despre o întâlnire de tratative dezastruoasă la care a fost însoţit de unul din tinerii lui angajaţi. Pe parcursul tratativelor, nu a reuşit să câştige teren în faţa unui client ostil. Povesteşte cum a simţit că, cel puţin, putea să-i arate ucenicului său că trebuie întotdeauna să ceri încheierea afacerii. Cerându-i-se acest lucru, clientul ostil a acceptat, sfios, să cumpere!



Trebuie să exerciți presiune asupra partenerului

Dacă metoda simplă nu funcţionează, îţi rămân doar două alternative. În primul rând, poţi stabili un procedeu raţional pentru a depăşi blocajul, aşa cum am descris în capitolul 5 despre tratative (arbitraj; el împarte, eu aleg; daţi cu banul; faceţi un compromis şi aşa mai departe). În al doilea rând, trebuie să exerciţi presiune asupra partenerului.

Încheierea sub presiune

Există două moduri de a exercita presiune: primul este să formulezi ameninţări, iar al doilea, să te concentrezi asupra unor resurse limitate, cum ar fi timpul.

Formularea ameninţărilor

Voi începe repetând un sfat. Cel mai bine este ca ameninţările să fie transmise fără emoţie, într-un limbaj foarte politicos. De exemplu, poţi adopta un stil „mai mult adânc mâhnit decât enervat” pentru a ameninţa.

Exemple de ameninţări:

- „Dacă nu îmi acceptaţi oferta, mă tem că nu voi putea face afaceri cu dumneavoastră.”
- „Dacă nu îmi faceţi o ofertă acceptabilă până la (introduceţi data), mă tem că nu voi putea face afaceri cu dumneavoastră.”
- „Dacă nu reduceţi preţul cu 1.000 de lire, cred că va trebui să văd ce îmi poate oferi concurenţa dumneavoastră.”
- „Cu siguranţă că nu vreţi să pierdeţi tranzacţia pentru 100 de lire.”

Exercitarea presiunii

Cel mai des întâlnit mod de a exercita presiune este să te concentrezi asupra unor resurse limitate. Cea mai obişnuită resursă în acest sens este timpul.

Tu şi partenerul tău puteţi stabili de comun acord un termen-limită pentru încheierea unei afaceri. Alternativ, poţi impune unilateral un astfel de termen-limită, însoţit de ameninţarea, fie implicită, fie explicită, că te vei retrage dacă acesta nu se respectă.

Iată alte câteva exemple de tactici de exercitare a presiunii în baza

penuriei unei resurse:

- „Vă pot menţine oferta de preţ doar până la sfârşitul săptămânii.”
- „Dacă nu sunteţi de acord cu preţul meu, nu vă pot programa şi nu vom putea să vă văruim exteriorul casei vara asta.”
- „Pot să vă pun la dispoziţie cel mai bun consultant chiar acum, dar vă rezerv această lucrare pentru încă o săptămână doar, iar dacă nu v-aţi angajat să finanţaţi lucrarea până atunci, probabil că o veţi pierde.”
- „Plec în vacanţa de vară la sfârşitul săptămânii, aşa că trebuie să punem la punct totul până atunci.”
- „Fabricantul îşi schimbă în fiecare lună ofertele speciale, aşa că nu pot onora această ofertă decât până la sfârşitul săptămânii.”
- „Acest produs este într-adevăr foarte rar, aşa că, dacă altcineva îl cumpără, cu greu veţi mai găsi altul.”
- „Avem doar un produs pe stoc: odată ce s-a vândut, vor trece luni de zile până voi putea obţine altul.”
- „Acesta este ultimul din stocul vechi, aşa că nu voi mai putea aduce altul.”
- „Acest loc de muncă este valabil doar 30 de zile, după care voi oferi postul celui de-al doilea candidat în preferinţele noastre.”
- „Creşterea anuală a preţului producătorului va avea loc la sfârşitul lunii.”

De la tactica presiunii acceptabile până la tacticile lipsite de etică nu este decât un pas. Tactica următoare se află la graniţa acceptabilităţii… parţial pentru că nu este credibilă. Dacă tactica s-ar aplica în cazul unei persoane vulnerabile, majoritatea oamenilor ar privi-o drept complet inacceptabilă.

Când i-am telefonat, managerul mi-a zis că aş putea să vă ofer o

reducere de 500 de lire, dar numai dacă încheiem afacerea azi.

Presupunând că unele dintre tacticile din acest capitol au dus la încheierea afacerii, cum faci ca aceasta să rămână valabilă?

Angajamentul

Unele afaceri sunt, prin natura lor, mai solide decât altele. În Anglia, dacă accepţi o ofertă pentru casa ta, aceasta poate fi renegociată după ce cumpărătorul potenţial a efectuat expertiza tehnică a construcţiei. De asemenea, nu este neobişnuit ca un cumpărător să încerce să obţină o reducere de preţ chiar înainte de schimbul de contracte. Într-o astfel de situaţie, vânzătorul nu mai poate face absolut nimic pentru a consolida tranzacţia în momentul când se acceptă oferta iniţială. Totuşi, în multe alte situaţii există măsuri practice care se pot lua pentru a creşte şansele ca afacerea să rămână valabilă şi pentru a face ca o relaţie pe termen lung să pornească cu dreptul şi să dureze mult.

Când se încheie o afacere, tipurile de încheiere care cresc şansele ca aceasta să rămână valabilă includ:

- Semnarea unui acord juridic,
- Înmânarea banilor – fie întreaga sumă, fie un acont sau altă formă de plată în avans,
- Un anunţ public (de exemplu, o conferinţă de presă),
- Înţelegerea asupra unei acţiuni pozitive de consolidare, cum ar fi o întâlnire de început.

Dacă poţi aranja ca încheierea afacerii să includă unele elemente din această listă, afacerea are mult mai multe şanse să rămână în picioare ulterior. Încheierea unei afaceri este adesea începutul etapei următoare, iar

în acest caz trebuie întotdeauna să foloseşti încheierea pentru a stabili de comun acord acţiunile următoare. Dacă este începutul unei relaţii continue, trebuie să ştii sigur cine conduce relaţia din partea ta şi să începi imediat construirea relaţiei. Pe scurt, trebuie să menţii dinamismul. Îmi vine să plâng când mă gândesc de câte ori am văzut o afacere încheiată picând din cauză că una dintre părţi sau ambele se relaxează şi nu continuă comunicarea profesional.

Întocmeşte un contract care să reziste în timp. Dacă speri să ai o relaţie pe termen lung cu cealaltă parte (care nu mai este adversarul tău acum!), trebuie să elaborezi un contract care să poată dura mulţi ani. De exemplu, trebuie să te gândeşti la clauzele care îţi permit renegocierea la un moment dat în viitor. Puţine relaţii rămân statice o perioadă îndelungată, iar încercând să pui în aplicare condiţii contractuale care nu mai sunt potrivite pentru o relaţie ce evoluează vei genera un dezastru.

Rezumat

Cea mai simplă tactică de încheiere a unei afaceri este pur şi simplu să soliciţi acest lucru… dacă e posibil, cu cererea sau oferirea unei ultime concesii. Dacă această metodă nu funcţionează, trebuie să intensifici presiunea asupra partenerului tău. Creşti presiunea fie prin formularea unor ameninţări în mod politicos, fie prin concentrarea asupra unor resurse – de obicei, timpul.

Afacerea odată încheiată, trebuie să te asiguri că ambele părţi şi-au luat angajamentul faţă de afacere. Deşi încheierea este sfârşitul negocierii, este adesea şi începutul unei noi etape de cooperare. Cel puţin, trebuie să stabileşti acţiunile umătoare de comun acord cu cealaltă parte.

Capitolul 7

Cum să devii un negociator excepţional

După publicarea primei ediţii a cărţii *Cum să obţii maximum în orice negociere*, am primit o singură sugestie majoră de îmbunătăţire. Am primit-o de la multe persoane şi poate fi rezumată prin întrebarea „V-am citit cartea şi înţeleg ce trebuie să fac, dar cum ajung, de la nivelul meu, un negociator excepţional?”. Mi-am dat seama că aceasta este o întrebare foarte bună, la care nu am răspuns clar. Capitolul de faţă este dedicat răspunsului la întrebare.

Pentru început voi rezuma calităţile esenţiale ale unui negociator excepţional.

Ce te face să fii un negociator excepţional?

Fii dur – dar nu enervant sau agresiv

Un negociator dur este o persoană hotărâtă să negocieze cea mai bună afacere posibilă. Un negociator dur nu va încheia o afacere proastă. Este la fel de important să te instruieşti pentru a fi un negociator dur şi să înţelegi cum nu trebuie să fie o astfel de persoană:

- Nu fi agresiv,
- Nu te enerva,
- Nu ridica tonul,
- Nu răsturna masa,
- Nu-ţi irita partenerul folosind în exces tactici de negociere dure cum ar fi retragerile, ameninţările şi ultimatumurile.

Pregăteşte-te/documentează-te temeinic

Cunoaşterea înseamnă într-adevăr putere.

Studiază situaţia – ascultă şi priveşte!

Negociatorul excepţional surprinde indiciile verbale şi non-verbale pe care partenerul le transmite intenţionat sau din greşeală.

Fii creativ

Negociatorul excepţional identifică ofertele care îl costă puţin să le facă sau îl costă puţin pe partenerul său să i le facă. În acest fel, negociatorul excepţional poate exploata situaţiile în care câştigă ceva fără ca partenerul său să piardă.

Fii şarmant… sau cel puţin politicos

Negociatorii excepţionali sunt deopotrivă duri şi şarmanţi. Într-o anumită măsură, şarmul este o calitate cu care doar unii oameni sunt înzestraţi. Dacă nu eşti înzestrat cu şarm, atunci a fi un bun ascultător şi a fi politicos sunt

alte calităţi dezirabile.

Joanna Lumley a fost deopotrivă dură şi şarmantă când a negociat în numele populaţiei Gurkhas… Gordon Brown nu a avut nicio şansă!

Fii răbdător

Negociatorii care se grăbesc tind să facă afaceri mai proaste decât cei care au răbdare.

Să ştii când şi cum să închei afacerea

Indiferent cât de bun eşti sub toate aspectele negocierii, trebuie să ştii când şi cum să închei afacerea.

Cum devii un negociator excelent?

Deja ai început foarte bine… citeşti această carte. O persoană care a citit această carte are mai multe şanse de a încheia o afacere bună decât una care nu a citit-o. În plus, există o sumedenie de cursuri bune de training în negociere. Oricum, nu există substitut pentru experienţa practică… deci ce faci? Cel puţin, negocierile sunt rareori o chestiune de viaţă şi de moarte, aşa că merită să iei în considerare o profesie precum cea de chirurg pentru a înţelege cum îţi poţi perfecţiona aptitudinile. Un chirurg stagiar:

- Va studia materia din cărţi, conferinţe şi înregistrări video înainte să calce într-o sală de operaţie,

- Apoi va fi observator într-o sală de operaţie,
- Apoi va asista un chirurg experimentat,
- Va aborda operaţii uşoare înainte de cele grele,
- Va avea la prima lui operaţie sprijinul unor colegi experimentaţi.

În negociere există analogii evidente pentru fiecare din aceşti paşi. Apoi, odată ce ai devenit un negociator experimentat, trebuie să îţi menţii aptitudinile punându-le constant în practică.

Un avantaj al negociatorului faţă de chirurg este că poate exersa acasă. Recomand ca oricine se ocupă de negocieri în afaceri să îşi exerseze aptitudinile de negociere cu fiecare ocazie în viaţa particulară.

Nu este nicio îndoială că un negociator în afaceri devine „călit de luptă” când negociază cu regularitate şi că un astfel de negociator va avea o performanţă mai bună decât un partener care, asemenea unui boxer care n-a mai intrat de mult în ring, este „ruginit”. Mulţi negociatori în afaceri nu au suficientă experienţă practică în negociere pentru a se căli, iar asemenea oameni trebuie să folosească oportunităţile de negociere din viaţa privată pentru a nu-şi ieşi din mână.

Punctul de plecare

Dacă nu ai negociat propriu-zis sau nu ai dus tratative până acum, atunci cel mai bun mod de a începe este să spui:

„Care e cea mai bună ofertă a dumneavoastră?”.

Chiar şi oamenii cu o teamă patologică faţă de negocierea propriu-zisă se pot descurca punând această întrebare şi vor obţine o afacere mult mai bună decât dacă plătesc preţul cerut sau dacă acceptă prima ofertă a cuiva

atunci când vând.

După această deschidere, evident, pasul următor este să asculţi oferta celuilalt şi să răspunzi cu o contraofertă:

„Dacă aţi putea coborî la X lire, atunci facem afacerea”.

Acum negocierea a început.

Întorcându-ne la începutul acestui capitol, există o listă de calităţi prin care se distinge un negociator excelent:

- Fii dur – dar nu enervant sau agresiv,
- Pregăteşte-te/documentează-te temeinic,
- Interpretează situaţia –ascultă şi priveşte!
- Fii creativ,
- Fii şarmant… sau cel puţin politicos,
- Fii răbdător,
- Încearcă să îţi dai seama când şi cum să închei afacerea.

Vom parcurge acum această listă şi vom vedea cum un negociator neexperimentat îşi poate îmbunătăţi performanţele.

Fii dur

Dintre toate calităţile negociatorului excelent, aceasta este, probabil, cea mai provocatoare. Mulţi oameni percep urmărirea celei mai bune afaceri ca pe un conflict şi încearcă să evite conflictul. Pentru a contracara astfel de gânduri trebuie să-ţi aminteşti mereu că aproape toată lumea priveşte negocierea ca pe un joc, iar dacă respecţi regulile, atunci foarte puţini dintre partenerii tăi de negociere te vor desconsidera dacă te lupţi să obţii cea mai

bună afacere. Nu uita nici că nu trebuie să fii agresiv sau nepoliticos şi că rareori vei folosi tactici dure precum ameninţările, ultimatumurile şi retragerile.

Cea mai bună dovadă că negocierea este un joc constă în faptul că aproape toată lumea consideră că bluful (adică minciuna) este acceptabil.

Un zâmbet nu numai că poate face întreaga experienţă mai plăcută, ci aproape sigur îţi va aduce mai mulţi bani în buzunar la sfârşitul negocierii.

Chiar dacă crezi că eşti dur, probabil că nu ţi-ai stabilit aşteptări suficient de mari în privinţa afacerii pe care o vrei. Trebuie să experimentezi pentru a-ţi da seama cât de mult poţi creşte aşteptările. Un bun punct de plecare constă în negocierile din cadrul vieţii de familie – spre exemplu, achiziţionarea unei maşini.

Un excelent mod de a stabili obiective mai ambiţioase în negocierile tale constă în folosirea site-urilor pe internet, a punctelor de desfacere la preţ redus (spre exemplu, supermarketurile de automobile) şi a licitaţiilor (tradiţionale şi online). În cazul în care consideri că tratativele faţă în faţă sunt dificile, această abordare te va obişnui să cumperi la preţuri mici şi să vinzi la cele mai mari preţuri. Odată ce te-ai obişnuit să cumperi ieftin şi să vinzi scump, vei descoperi că este tot mai greu să îţi stabileşti aşteptări modeste în negocierile faţă în faţă. În plus, participarea cu regularitate la licitaţii îţi va arăta beneficiile disciplinei şi răbdării.

Nu îi crede pe aceia care spun că nu te poţi comporta mai dur decât îţi permite

personalitatea. Foarte puţini oameni savurează conflictul, dar aproape oricine poate depăşi o frică înnăscută faţă de conflict.

O tehnică folositoare ce te ajută să devii mai dur este mandatul unei terţe părţi – „Soţia mea/soţul meu/partenerul meu/şeful meu nu mi-ar permite niciodată să accept acest lucru”. Poţi juca rolul poliţistului bun, dând vina în acelaşi timp pe terţa parte (poliţistul rău) care te împiedică să accepţi altceva decât o afacere excelentă.

Dacă nu reuşeşti să devii mai dur, atunci roagă un prieten sau un coleg să negocieze pentru tine… însoţeşte-l, dar fii atent să nu îl încurci. Urmărirea unui negociator experimentat în exerciţiul funcţiunii îi poate inspira pe mulţi negociatori neexperimentaţi să-şi stabilească obiective mai provocatoare pentru o negociere.

Pregătirea

Negociatorii excepţionali nu gândesc rapid, pe loc, ci sunt foarte disciplinaţi – şi cel mai important aspect al disciplinei este să te pregăteşti atent pentru o negociere.

Un efect secundar al pregătirii corespunzătoare este că îl va ajuta pe negociatorul neexperimentat să-şi depăşească emoţiile. Ca în cazul pregătirii pentru un examen, cei care şi-au făcut recapitularea riguros vor fi mai încrezători decât cei care nu şi-au făcut-o.

sfat practic

Nu lăsa pregătirea pentru ultimul moment. Multe aspecte ale pregătirii – spre exemplu, încercarea de a-ţi da seama ce gândeşte partenerul de negociere – presupun zile întregi,

nu ore, pentru a ajunge la o opinie echilibrată.

Îţi recomand să răsfoieşti capitolul despre *Pregătire* înainte de o negociere, pentru a-ţi reaminti rapid toate aspectele pe care trebuie să le iei în considerare sau să le cercetezi înainte de începerea negocierii.

Ascultă şi priveşte

Sunt câteva tehnici utile pentru a-ţi perfecţiona aptitudinile de ascultare. Prima este că nu poţi asculta în timp ce vorbeşti… aşa că vorbeşte mai puţin. Nu considera că trebuie să umpli tăcerea. Trebuie să-ţi aminteşti că, probabil, tăcerea îl va presa pe partener şi îl va face să divulge ceva – fie informaţii, fie o ofertă mai bună.

O altă tactică folositoare este de a lua notiţe în timpul unei negocieri. Acest lucru îţi disciplinează ascultarea şi te va face să te gândeşti la ce tocmai a spus partenerul tău. Notiţele vor fi şi o agendă utilă.

O a treia tehnică este de a pune întrebări deschise, care vor genera informaţii utile. „Ce oferte speciale sunt disponibile în acest moment?”, „Ce aspect al produsului nostru vă interesează cel mai mult?” etc. O tehnică asemănătoare este de a pune întrebări suplimentare mai detaliate atunci când partenerul tău face o afirmaţie generală în legătură cu un anumit lucru. Dacă partenerul de negociere îţi transmite un indiciu, de obicei va fi preferabil să-l chestionezi mai în profunzime în această privinţă. Astfel, îţi vei dezvolta un discurs foarte interactiv, care va fi bogat în informaţii la care să fii atent.

Citeşte un mic ghid despre limbajul trupului. Aceasta ar trebui să te ajute să identifici mai multe indicii vizuale de la partenerul de negociere.

Fii creativ

O ofertă creativă garantează că negocierea nu este un joc cu sumă nulă. Într-un joc cu sumă nulă, una dintre părţi poate câştiga ceva numai dacă cealaltă parte pierde ceva cu aceeaşi valoare absolută. Dacă una din părţi poate oferi ceva care valorează mult mai puţin pentru sine decât pentru partenerul de negociere, se poate obţine o ofertă într-adevăr reciproc avantajoasă. Multe oferte creative pot fi depistate în timpul etapei de pregătire şi vor face parte din arsenalul unui bun negociator la începerea negocierii. Multe oportunităţi creative au o aplicabilitate mare şi astfel va trebui să investighezi aspecte precum constrângerile legate de livrare, condiţiile de plată etc. pentru a vedea dacă se întrunesc condiţiile unei oferte creative. În plus, un bun ascultător poate depista alte oportunităţi creative din ceea ce spune partenerul său.

Fii politicos

Nu uita că vorba duce mult aduce. Una dintre problemele cu care se confruntă negociatorii neexperimentaţi este tendinţa de a deveni agitaţi înainte de o negociere, aşa că au multă adrenalină în sânge. Aceasta te face să vorbeşti prea mult, prea tare şi să dai impresia că eşti agresiv. Există multe tehnici de relaxare pe care le poţi exersa înainte de începerea unei negocieri (de exemplu, respiraţia abdominală/diafragmatică) şi care pot fi foarte utile. De asemenea, poţi face un efort conştient de a vorbi mai lent, mai puţin şi mai încet.

Probabil cea mai bună tehnică este de a exersa formularea unor mesaje într-un mod neameninţător. Un exemplu clasic dat în multe cărţi este a spune „Sunt supărat”, şi nu „Mă superi”. De asemenea, poţi formula afirmaţii ferme aproape sub formă de scuză: „Îmi pare foarte rău, dar şeful

meu nu va fi în niciun caz de acord cu asta”. O cerere poate fi întotdeauna formulată ca o rugăminte: „Ar fi posibil să măriţi reducerea de la 10% la 20%?”. Când partenerul face o concesie, trebuie să îi mulţumeşti. Aminteşte-ţi întotdeauna să spui „te rog” şi „mulţumesc”.

Încearcă să zâmbeşti. Râzi la glumele partenerului. Încearcă să arăţi că te simţi bine. Acest tip de comportament chiar te va ajuta să te simţi bine.

Cineva care este atât politicos, cât şi un ascultător foarte bun îndeplineşte 90% din criteriile pentru a fi şarmant.

Vor exista momente când vei fi nevoit să te cerţi. În acest caz nu te pierde cu firea fiindcă trebuie să te controlezi în continuare. Încearcă să nu ridici tonul şi nu face insulte personale.

Dacă eşti gazda unei negocieri, fii ospitalitalier şi oferă gustări şi răcoritoare.

Fii răbdător

În afară de comportamentul dur, cred că aceasta este tehnica cel mai greu de stăpânit. Cumpărăturile online şi utilizarea licitaţiilor online sunt un bun mijloc de a-ţi exersa calitatea de a fi răbdător. Aminteşte-ţi că este un joc şi încearcă să nu fii încordat şi din cale-afară de emoţionat.

Încearcă să îţi dai seama când şi cum să închei afacerea

Trebuie să închei afacerea este atunci când nu au mai rămas de stabilit aspecte secundare (de exemplu, caietul de sarcini, datele livrărilor, condiţiile de plată etc.). Atunci este momentul să propui o ofertă finală în privinţa aspectului principal (cum este preţul). Capitolul 6 despre „Încheierea negocierii şi angajament” îţi spune tot ce trebuie să ştii despre modul cum să închei cu succes o afacere. Răsfoireşte capitolul 6 înaintea unei negocieri.

Ultimele secţiuni din acest capitol se referă la alte două tehnici de perfecţionare a aptitudinilor tale.

Experimentează tactici noi

Nu te limita la o gamă redusă de tehnici de negociere. Capitolele 4 şi 5 despre „Negocierea propriu-zisă” şi „Tratative” descriu multe stratageme cu eficienţă dovedită. Încearcă-le pe rând pentru a vedea care dintre ele funcţionează bine pentru tine. Negociatorii excepţionali vor dobândi mereu abilităţi noi.

Analizează-ţi prestaţia

Unul din cele mai bune moduri de a-ţi perfecţiona abilităţile este ca, după fiecare negociere, să faci o evaluare a celor petrecute. Ce a funcţionat bine şi ce nu? Privind retrospectiv, ce ai fi făcut diferit? Dacă te-a însoţit o altă persoană la negociere, ce consideră aceasta că a mers bine şi cum crede că ar fi fost mai bine să procedezi?

Rezumat

Calităţile-cheie ale unui negociator excepţional sunt:
• Fii dur – dar nu enervant sau agresiv,
• Pregăteşte-te/documentează-te temeinic,
• Interpretează situaţia – ascultă şi priveşte!
• Fii creativ,
• Fii şarmant – sau cel puţin politicos,
• Fii răbdător,
• Încearcă să îţi dai seama când şi cum să închei afacerea.

Fii dur – Aminteşte-ţi că negocierile sunt un joc. Stabileşte-ţi aşteptări tot mai mari. Nu face abuz de tacticile de negociere dure şi învaţă-te să vorbeşti rar, nu prea tare şi nu prea mult. Foloseşte licitaţiile pe internet, showroom-uri de automobile, site-urile cu reduceri şi altele asemenea pentru a te obişnui să vinzi scump şi să cumperi ieftin – astfel, vei afla şi valoarea răbdării.
Pregăteşte-te corespunzător – nu uita să-ţi acorzi timp suficient pentru a te pregăti temeinic. Foloseşte-te de pregătire pentru a te gândi la posibile oferte creative.
Fii politicos – exersează formularea cererilor şi ameninţărilor într-un limbaj neagresiv.

sfat practic

Analizează-ţi prestaţia după terminarea negocierii, astfel încât să identifici ce anume poţi îmbunătăţi.
Experimentează noi tehnici de negociere.
Răsfoireşte cartea *Cum să obţii maximum în orice negociere* înaintea unei negocieri importante.

Capitolul 8

Cursul expertului în negocieri

Acest capitol conţine cele mai amănunţite întrebări privind negocierile care mi-au fost puse vreodată. Voi oferi răspunsuri la chestiuni foarte importante cum ar fi etica, abordarea partenerilor duri, negocierea în contextul unor diferenţe culturale şi negocierile între mai multe părţi, ca să numesc doar câteva dintre ele. Vei primi sfaturile de care ai nevoie pentru a deveni un negociator excepţional.

Ce trebuie considerat drept comportament neetic?

Anumite comportamente nu sunt doar neetice, ci îl pot face pe partenerul de negociere să te dea în judecată pe tine sau organizaţia ta. Dacă acesta înregistrează pierderi fiindcă tu l-ai indus în eroare în mod deliberat în privinţa unui fapt, iar un tribunal stabileşte că o persoană raţională s-ar fi putut baza în mod justificat pe informaţiile greşite pe care le-ai dat, atunci rişti să fii dat în judecată. De exemplu, dacă vinzi o companie şi furnizezi date false privind situaţia financiară, atunci probabil că vei avea probleme (şi aşa îţi trebuie!). Singurul mod de a acţiona fără riscuri este ca, dacă ajungi într-un punct în care crezi că există chiar şi o mică şansă de a fi dat

în judecată, atunci să te opreşti acolo.

Dar dacă, legat de obiectul afacerii, ştii ceva ce partenerul tău de negociere ar considera semnificativ – ai datoria să dezvălui informaţia respectivă? Dacă o persoană raţională crede că trebuie, atunci fă-o. De exemplu, o persoană raţională ar considera, probabil, că trebuie să dezvălui un potenţial defect major al unei maşini unui cumpărător privat, dar nu şi dacă o comercializezi într-un service auto.

Comportamentul etic nu este doar corect, ci şi profitabil în afaceri.

Există tactici neetice în această carte? Singura tactică pe care ar trebui să o eviţi din raţiuni etice este căutarea de concesii suplimentare, după ce ai acceptat o înţelegere. Şi nici această situaţie nu este clar delimitată; doar că, dacă tratezi negocierile ca pe un joc, mulţi vor considera această atitudine echivalentă cu a trişa.

Care sunt problemele legate de negocierea cu străinii?

Cititorul este conştient de faptul că trăim într-o lume tot mai internaţionalizată şi multiculturală. Ignorarea acestor probleme te poate duce pe un teren minat, de neînţelegeri şi ofense involuntare. Am conceput dinadins această întrebare folosind cuvântul afectiv „străini” în locul unei expresii mai neutre, cum ar fi „oameni din culturi diferite”, pentru a încerca să scot în evidenţă marile probleme cu care te poţi confrunta atunci când ai de-a face cu oameni provenind din contexte culturale diferite.

Diferenţa culturală extremă apare când negociezi cu cineva care nu este vorbitor nativ de limbă engleză. În acest caz, este esenţial să nu te grăbeşti să presupui că engleza va fi limba folosită în negociere. Iată câteva tehnici care pot ajuta:

- Întreabă întotdeauna dinainte dacă se acceptă folosirea englezei. O explicaţie de justificare, cum este faptul că vorbeşti doar engleza, ajută deseori. Acest lucru este important deoarece atunci va fi clar că nu presupui din start că engleza este în regulă.
- Dacă se hotărăşte de comun acord că limba folosită va fi engleza, întreabă-ţi partenerul cât de fluent vorbeşte limba şi asigură-te că vei conversa cu el într-un mod adecvat fluenţei lui în engleză. Acest lucru va arăta că eşti nu doar profesionist, ci şi politicos.
- Va trebui să vorbeşti lent şi clar, evitând expresiile colocviale. Foloseşte propoziţii scurte şi încearcă să nu întrebuinţezi cuvinte diferite care descriu acelaşi lucru.
- Umorul nu trece adesea graniţa limbii şi este, de obicei, mai bine de evitat.
- Pe cât posibil, include în echipa de negociere un membru care să te asiste, vorbitor nativ al limbii partenerului. El poate face prezentările şi vorbi rapid în limba nativă, iar dacă este necesar, poate fi interpret. El poate de asemenea să repare posibilele tale gafe culturale.
- O întrebare extrem de delicată este dacă să înveţi limba străină respectivă suficient cât să spui „bună dimineaţa”, „vă rog” şi „mulţumesc”. În mod asemănător, trebuie oare să te înclini în Japonia? Pentru fiecare caz trebuie să ceri sfatul unor persoane care locuiesc în ţara respectivă.

Chiar dacă te adresezi unei persoane dintr-o cultură vorbitoare de limbă

engleză, trebuie să fii conştient că multe cuvinte au înţelesuri diferite şi poate pronunţii diferite şi că multe expresii colocviale nu vor fi înţelese. Din nou, umorul nu traversează de obicei decalajul cultural şi cel mai bine e de evitat.

Diferenţele culturale pot fi şi o sursă majoră de probleme. La nivel superficial, lumea devine mai omogenă şi mai occidentalizată, multe aspecte din cultura americană răspândindu-se în alte ţări. Nu lăsa această asemănare superficială dintre ţări să te păcălească astfel încât să ignori diferenţele profunde dintre culturi şi cele privind felul în care se fac afacerile în aceste ţări. Lista domeniilor în care este foarte uşor de făcut gafe include:

- Ce se consideră a fi politicos şi ce se consideră a fi nepoliticos,
- Ce se consideră a fi respectuos şi ce se consideră a fi nerespectuos,
- Ce se consideră a fi ofensă,
- Atitudinile faţă de spaţiul personal (ce distanţă fizică trebuie să menţii faţă de o persoană şi cât este de acceptabil să atingi pe cineva),
- Cum sunt abordate întâlnirile (de exemplu, abordarea japoneză la prima întâlnire este foarte diferită de cele din alte culturi, consecinţa fiind că japonezii tind să aibă o abordare foarte lentă şi oficială faţă de începutul comunicării),
- Acceptabilitatea unor practici de afaceri (de exemplu, unele culturi consideră acceptabil ceea ce în alte culturi se consideră necinstit),
- Obiceiurile personale,
- Atitudinile faţă de femei,
- Convenţiile privind eticheta la servirea mesei,
- Aspectele religioase,
- Atitudinea faţă de consumul de alcool în contexte sociale,
- Limbajul trupului,

- Primirea şi oferirea cadourilor.

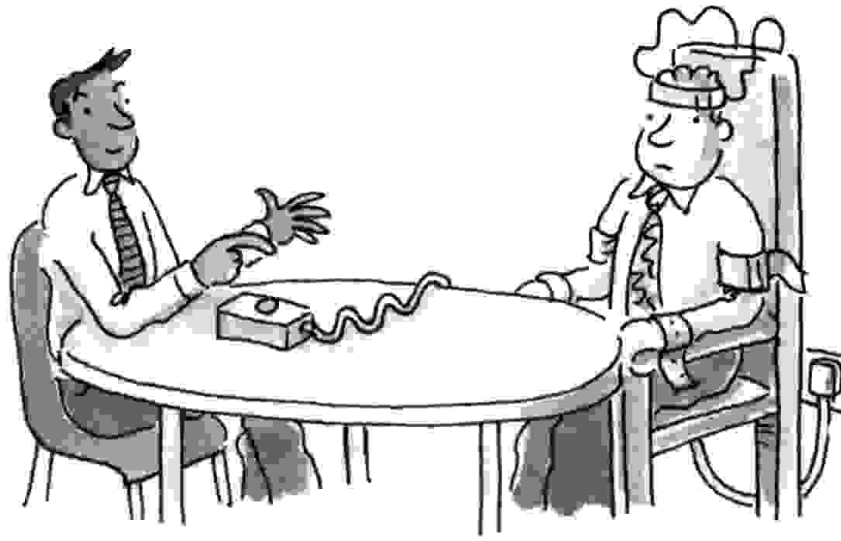
Cel mai bun lucru pe care îl poţi face este să găseşti pe cineva din organizaţia ta care aparţine culturii cu care interacţionezi pentru a te familiariza cu aspectele culturale. De asemenea, e bine să aduci pe cineva din cultura locală pentru a te asista la negociere.

Ce faci dacă dai peste un partener care este la fel de dur ca tine sau chiar mai dur?

Trebuie să accepţi că această negociere va avea drept rezultat o afacere mult mai echilibrată decât în cazul partenerilor mai amabili. Poate fi nimerit să discuţi deschis problema cu partenerul de negociere, în special dacă dă semne de frustrare din cauză că tacticile sale obişnuite nu funcţionează. Există atât de puţini negociatori cu adevărat duri, încât aceştia se obişnuiesc să facă afaceri bune.

Aceasta este o situaţie în care trebuie să analizezi în mod raţional posibilitatea de a te retrage. Nu respinge o afacere mai bună decât scenariul tău de retragere doar fiindcă eşti iritat că nu obţii o înţelegere la fel de bună ca de obicei.

Folosirea unor tactici de şoc poate funcţiona uneori. Retragerea însoţită de furie simulată îl poate convinge pe partenerul tău că, într-adevăr, nu vei ceda tot timpul.



Tacticile de şoc pot funcţiona uneori

Când e momentul potrivit pentru a face o ofertă?

Este ceva obişnuit ca nivelul de concentrare al partenerului să fie ridicat la începutul sesiunii de negociere, să scadă la mijlocul întâlnirii şi apoi să crească din nou pe măsură ce sesiunea se apropie de sfârşit. Dacă incluzi o pauză în mijlocul unei sesiuni, atunci nivelul de concentrare al partenerului va fi ridicat când vă întoarceţi după acea pauză. Ofertele sunt cel mai bine primite când nivelurile de concentrare ale partenerului sunt ridicate.

sfat practic

În afara vieţii profesionale, ignoră sfaturile din această carte dacă vrei. Ai datoria să obţii cea mai bună afacere pentru organizaţia ta. Oricum, în viaţa personală, tu decizi cât de dur vrei să negociezi.

Care e cea mai gravă greşeală pe care o poţi face?

Aş evidenţia cazul negociatorului care încheie o afacere deşi ar fi trebuit să se retragă. Într-un context de afaceri, costurile unei firme în termeni de bani, moralul personalului, oportunităţile pierdute şi altele asemenea, în cazul unei afaceri foarte proaste, pot fi într-adevăr extrem de ridicate.

La nivel personal, cumpărarea obiectului nepotrivit poate fi costisitoare, neconvenabilă şi o sursă constantă de enervare. Alegerea vânzătorului nepotrivit pentru că ai alergat după cel mai mic preţ la achiziţionarea unei case poate înseamnă apă care curge prin acoperiş, crăpături în perete şi aşa mai departe.

Alte trei greşeli foarte grave pe care le poate face un negociator

Cititorul nu va fi surprins că în topul listei mele se află greşeala de a nu fi suficient de dur. Nu cred că este nevoie să mai spun ceva în această privinţă.

Un negociator care nu îşi ascultă atent partenerul face una dintre cele mai elementare greşeli. Dacă nu poţi interpreta indiciile pe care ţi le transmite partenerul de negociere, nu vei încheia în niciun caz o afacere optimă.

Comportamentul nemanierat încheie lista celor trei. Bunele maniere nu te costă nimic, dar sunt cheia încheierii unei afaceri foarte bune. A fi dur, însă politicos este un mod foarte bun de a face o afacere grozavă. Slab, grosolan şi surd reprezintă cocteilul perfect pentru pierderea unei afaceri excelente.

Trei greşeli care sunt cel mai uşor de făcut

1. *Să nu te pregăteşti corespunzător*

Negociatorii excepţionali vor fi aproape întotdeauna oameni foarte ocupaţi. Adesea, oamenii foarte ocupaţi nu vor găsi timpul necesar pentru a se documenta şi a face planuri în mod adecvat înainte de a se prezenta la o negociere. Una dintre problemele legate de etapa pregătirii este că nu poţi să te aşezi pur şi simplu şi să o faci rapid în câteva ore. Unul dintre cele mai importante aspecte ale pregătirii în cazul unei negocieri complexe importante constă în a discuta cu toate părţile interesate şi a te asigura că înţelegi principalele lor preocupări. Părţile interesate majore sunt, probabil, oameni foarte ocupaţi şi prin urmare sunt greu de găsit, aşa că trebuie să-ţi planifici întâlnirea cu ei cu ceva timp înaintea comunicării.

2. *Să te implici emoţional şi să îţi ieşi din fire*

Chiar şi negociatorii excepţionali sunt oameni, aşa încât pot uita să se comporte ca Mr Spock din *Star Trek*. Chiar şi negociatorii experimentaţi vor deveni tensionaţi şi se vor încărca cu adrenalină înainte de negocierile faţă în faţă, aşa că ai cadrul perfect pentru o izbucnire afectivă.

3. *Să te ataşezi emoţional prea mult de obiectul negocierii sau să ţii prea mult la ideea de a încheia afacerea*

A încheia o afacere din care ar fi trebuit să te retragi este cea mai gravă greşeală pe care o poţi face, aşa că vei vedea de ce aceasta este o greşeală atât de periculoasă şi uşor de făcut.

Care este cel mai dificil aspect al negocierilor?

Să înţelegi implicaţiile financiare ale unei afaceri este într-adevăr foarte dificil. Chiar dacă ceri sfatul experţilor din organizaţia ta, vei constata adesea că este foarte greu să primeşti răspunsuri directe. De exemplu, dacă oferi o garanţie prelungită pentru un produs sau serviciu, la cât de mult ai renunţat? Calea cea mai sigură este să fii pesimist în privinţa estimărilor financiare, astfel încât, dacă faci o afacere, este puţin probabil să fie mai dezavantajoasă decât scenariul tău de retragere.

Ce faci dacă dai peste un negociator sau o organizaţie fără experienţă?

Astfel de negocieri tind să dureze mai mult decât dacă partenerul ar fi experimentat. Când ambele părţi sunt experimentate, vor şti soluţiile standard la probleme standard şi vor înţelege cum se comportă negociatorii de obicei în domeniul afacerilor.

Poate ai norocul să-ţi îndrumi partenerul de negociere către o sursă de consiliere standard. De exemplu, un autor tânăr se poate înscrie într-o asociaţie a scriitorilor care publică o mulţime de cataloage şi care îl va sfătui asupra contractului. De asemenea, un autor tânăr poate cumpăra o carte precum *The Insider's Guide to Getting Your Book Published* de Rachel Stock (White Ladder Press). E bine să ai resurse folositoare pe internet care să îţi ajute partenerul de negociere să se pună la curent cu evoluţiile din domeniul tău de activitate. Însă, orice ai face, nu îi recomanda să citească *Cum să obţii maximum în orice negociere* – îl poţi îndrepta spre orice alt titlu de bestseller pentru a-l ajuta să devină un negociator mai bine informat, dar nu foarte dur.

În astfel de situaţii, îi poţi spune partenerului tău va trebui să aibă încredere în tine dacă îl sfătuieşti în privinţa practicii standard, iar atunci

când îl îndrumi, trebuie să fii foarte onest.

Primeşti informaţii din interior; ce faci?

Folosirea anumitor informaţii din interior este ilegală şi, evident, trebuie să încerci să eviţi această situaţie. Dacă trebuie să informezi autorităţile că le deţii, atunci fă-o; altfel, nu le folosi cu bună ştiinţă.

Dacă nu există bariere juridice, atunci eşti liber să le foloseşti. Poate fi nevoie de discreţie pentru a-ţi proteja sursa, însă aceasta este singura restricţie.

Nu uita că nu trebuie să îţi pui partenerul de negociere în această situaţie, aşa că ai grijă să fii discret în legătură cu ce spui în bar, la toaletă etc., ca să te asiguri că nu produci o scurgere de informaţii către partea adversă.

Ce faci dacă pur şi simplu nu te poţi forţa să fii un negociator dur?

În viaţa personală, soluţia evidentă este să îi ceri unui prieten sau unei rude să se ocupe de negociere în locul tău. Într-o situaţie de afaceri, trebuie să aduci un coleg sau un negociator profesionist pentru a conduce negocierea.

Cel puţin, trebuie să întrebi: „Care este cel mai bun preţ/cea mai bună ofertă a dumneavoastră?”.

Există momente când trebuie să eviţi să negociezi?

În anumite situaţii se obişnuieşte să se apeleze la un profesionist – de

exemplu, un avocat – care să negocieze pentru tine. În alte situaţii, poate că ai plătit pentru un asemenea serviciu – de exemplu, prin apartenenţa la o uniune sindicală sau printr-o poliţă de asigurare. Există trei avantaje potenţiale în apelarea la un profesionist:

1. Poate fi mai experimentat ca negociator,
2. Poate avea mai multe cunoştinţe despre informaţiile relevante, cum ar fi jurisprudenţa,
3. Dacă eşti implicat emoţional (de exemplu, dacă tocmai ai fost concediat sau sancţionat), acesta poate fi mai eficient deoarece este imparţial.

Trebuie să tratezi persoanele iubite şi prietenii la fel ca pe toată lumea?

Trebuie să te întrebi dacă importanţa dragostei şi prieteniei depăşeşte dorinţa de a obţine o afacere bună… în ceea ce mă priveşte, o depăşeşte.

Ce faci dacă partenerul are o autoritate limitată de a negocia?

În câteva situaţii ai putea cere să negociezi cu cineva care are mai multă autoritate pentru a încheia o afacere; oricum, în majoritatea cazurilor, nu-ţi vei putea schimba partenerul de negociere. Ştiind că vei fi supus, probabil, unor amânări şi încercări de a se obţine mai mult de la tine, poţi hotărî să-ţi pui în aplicare scenariul de retragere… dar de obicei îţi doreşti afacerea destul de mult pentru a rămâne pe poziţii. Aşadar, ce faci? Cea mai bună tehnică este de a aplica tactica reciprocităţii. Spune-i partenerului că te afli în aceeaşi situaţie: aşa că, de exemplu, când el vrea să obţină mai mult, cere şi tu mai mult.

Poţi folosi o tactică aflată în contradicţie cu personalitatea ta?

De obicei, aceasta serveşte drept scuză pentru a nu face ceva ce ţi se pare dificil. Multe aspecte din viaţa profesională sunt dificile – de exemplu, puţini manageri găsesc vreo plăcere în a aborda personalul ce are performanţe slabe sau se face vinovat de un comportament nepotrivit. Managementul şi negocierile presupun să faci ceea ce este corect indiferent dacă îţi place sau nu. Într-un context de afaceri, eşti plătit să te comporţi ca un negociator profesionist, aşa că nu te mai plânge şi fă ce ai de făcut. În viaţa personală nu eşti nevoit să negociezi într-un mod care nu îţi place, dar nu te plânge atunci când nu închei o afacere foarte bună.

Ce faci dacă partenerul tău tinde să nu fie la fel de deschis ca tine în timpul comunicării?

Din nefericire, multe cursuri şi cărţi de negociere recomandă să încerci să afli mai multe informaţii decât cele pe care le oferi în etapa comunicării. Dacă te găseşti în această situaţie, trebuie să ceri deschis o abordare reciprocă faţă de împărtăşirea informaţiilor. Dacă partenerul se comportă competitiv în continuare, atunci trebuie să aplici tactica reciprocităţii şi să îl baţi la propriul joc.

Cum procedezi în cazul unei retrageri?

Cel mai bun mod de a aborda o retragere este să aştepţi ca cealaltă parte să te contacteze sau să aştepţi o perioadă de timp semnificativă înainte să o contactezi. Dacă eşti nerăbdător înseamnă că îi faci jocul.

Atunci când negocierea se reia după o retragere, poate fi un moment

foarte bun să faci o ofertă creativă, neconvenţională. E bine şi să nu uiţi să te comporţi firesc – aproape ca şi cum celălalt nu s-ar fi retras.

Cum procedezi în cazul unei ameninţări?

Nu există un răspuns simplu la această întrebare, fiindcă fiecare situaţie trebuie judecată în funcţie de împrejurările sale unice. Fă ce crezi că trebuie pentru a obţine cel mai bun rezultat: singurul lucru complet greşit este să permiţi ca supărarea să îţi afecteze decizia. Dacă cealaltă parte este în avantaj şi dacă, cedând (cel puţin parţial) în faţa unei ameninţări, poţi încheia o afacere preferabilă scenariului tău de retragere, atunci nu te împiedica în propria mândrie.

Poţi negocia cu cineva care nu dă dovadă de integritate?

Da. Ce ştii despre asta? Îţi sugerez să adopţi o formă adecvată de negociere defensivă, în care abordarea ta să se bazeze pe cunoaşterea faptului că partenerul tău se poate comporta urât. Dacă intenţionezi să construieşti o relaţie pe termen lung cu cealaltă parte, din nou va trebui să fii pregătit să te aperi de potenţiale comportamente reprobabile. Te-ai putea afla într-o poziţie atât de puternică, încât să îţi permiţi luxul de a refuza să tratezi cu astfel de oameni şi organizaţii, dar cei mai mulţi negociatori sunt nevoiţi să facă faţă acestor situaţii.

Acelaşi răspuns este valabil şi în cazul întrebării dacă poţi negocia cu cineva în care nu ai încredere.

Capitolul 9

Să ştii, să faci şi să spui

Acest capitol exemplifică tehnicile descrise în carte, abordând anumite scenarii de negociere obişnuite şi analizând cum ai putea să procedezi. Valoarea tehnicilor descrise aici va fi înţeleasă complet numai luând în considerare scenarii din viaţa reală. În plus, aceste scenarii sunt situaţii importante pe care le-ai putea exploata în viaţa personală şi în cea profesională.

Negocierea unei creşteri salariale

Pregătirea

Dacă organizaţia ta are runde de negocieri salariale anuale, nu trebuie să amâni pregătirea până la momentul deciziilor de creşteri salariale. Trebuie să începi să te gândeşti la următoarea creştere salarială când se încheie ultima rundă de negocieri.

Trebuie să faci următoarele cercetări, analize şi muncă preliminară.

Încearcă să înţelegi cum funcţionează sistemul de recompense al organizaţiei tale

De nenumărate ori am văzut oameni care se plâng în privinţa creşterii lor salariale în termeni care nu îi oferă şefului lor niciun ajutor în justificarea unei astfel de creşteri în cadrul constrângerilor impuse de sistemul de recompense al organizaţiei.

Dacă grila salarială a organizaţiei tale stabileşte plăţile pe baza unor factori dintre care singurele două variabile pe care le poţi influenţa sunt evaluarea performanţei generale şi calificativul tău, trebuie să-ţi concentrezi toate eforturile asupra obţinerii celei mai bune evaluări posibile a performanţei şi asupra planificării următoarei promovări. În plus, dacă eşti abil, poţi negocia pentru recompense care nu sunt financiare, cum ar fi sprijinul în vederea obţinerii unei calificări care să-ţi îmbunătăţească capacitatea de inserţie profesională şi să fie, de asemenea, o experienţă motivantă.

Multe organizaţii încearcă să lege creşterea salarială oferită de nivelul performanţei tale. Dacă evaluarea anuală a performanţei tale este foarte importantă, trebuie să înţelegi cum se face evaluarea. Pe cine este important să impresionezi şi ce anume o va impresiona pe acea persoană?

Încearcă să înţelegi cum eşti evaluat de şeful tău şi de organizaţia ta

În primul rând scoate-ţi din minte toate ideile privind modul în care crezi că ar trebui să fii evaluat. Trebuie să înţelegi cum te evaluează de fapt organizaţia, deoarece aceasta e realitatea cu care trebuie să te confrunţi.

Deşi fiecare organizaţie are mecanisme diferite, pot să fac trei sugestii foarte utile:

- Cu cât eşti mai greu de înlocuit şi cu cât este mai mare paguba în caz că pleci, cu atât vei fi mai preţuit.
- Cu cât creşte posibilitatea să pleci, cu atât vei fi mai preţuit.

- Cu cât coşti mai mult, cu atât vei fi mai puţin preţuit. Oamenii care presupun costuri ridicate sunt cei care presupun un efort mai mare din partea conducerii din cauză că se plâng, sunt turbulenţi, este dificil să le dai de lucru, trebuie să fie supravegheaţi, nu poţi avea încredere că nu se vor amesteca unde nu e cazul, necesită înlocuire pentru că îşi iau multe de concedii medicale şi altele asemenea.

Evaluează-ţi avantajele

Dacă şeful tău percepe că sunt şanse mici sau chiar inexistente ca tu să pleci, vei avea foarte puţine avantaje. Trebuie să acţionezi şi să faci afirmaţii astfel încât să se intensifice percepţia că ai putea pleca. Există moduri subtile de a crea această percepţie şi, dacă nu eşti pregătit să susţii o ameninţare că vei pleca, rămâi la abordarea subtilă. Printre tipurile de aluzii pe care le poţi face se numără:

- Schimbări în situaţia personală care te-ar putea face să îţi reevaluezi cariera – de exemplu, te căsătoreşti sau faci un copil,
- Un drum lung până la locul de muncă,
- Dovada că eşti conştient de ce se petrece pe piaţa muncii,
- Lipsa banilor (dar nu fiindcă nu te priceţi să-ţi administrezi finanţele personale),
- Strângi bani pentru ceva – de exemplu, pentru o casă sau un apartament.

Mult mai slabă decât percepţia că ai putea să pleci, totuşi importantă este sublinierea faptului că o creştere acceptabilă a salariului este esenţială pentru menţinerea moralului tău. Multe organizaţii ştiu că creşterile salariale mici pot fi un factor demotivant major. Dacă nu poţi aspira la o creştere salarială consistentă, va trebui să foloseşti argumentul motivaţional

ca temei principal pentru care nu trebuie să ţi se ofere o creştere salarială mică.

Foloseşte un sistem de management al performanţei sau al carierei

Trebuie să foloseşti un sistem de management al performanţei sau al carierei ca parte a pregătirilor tale pentru următoarea rundă de negocieri salariale. Trebuie să pui întrebări care să vină în sprijinul unor creşteri salariale mari pe viitor.

„Ce pot face ca să devin mai valoros pentru organizaţie?" Această întrebare are două efecte pozitive. Răspunsul pe care îl primeşti va fi relevant pentru cum îţi poţi creşte valoarea pentru organizaţie, ceea ce poate însemna în cele din urmă mai mulţi bani. În al doilea rând, arată că îţi doreşti să fii valoros, iar oamenii care doresc să fie preţuiţi vor fi identificaţi drept oameni care vor să fie plătiţi bine.

Evaluează-ţi atitudinea faţă de risc

Trebuie să realizezi următorul lucru: cu cât eşti mai bine plătit, cu atât mai mari vor fi aşteptările de la tine şi cu atât mai mare va fi pericolul ca, la un moment dat în viitor, serviciile tale să nu mai fie necesare. Merită să lupţi din greu pentru a fi plătit la valoarea ta de piaţă, dar ar trebui să ai serios în vedere moderarea cererilor tale pentru a te asigura că nu eşti plătit prea mult.

Identifică-ţi valoarea de piaţă

În anumite împrejurări, aceasta va fi o informaţie foarte importantă – mai ales dacă negociezi salariul pentru o slujbă nouă. Conştientizarea salariului pe care l-ai putea obţine în afara organizaţiei tale va afecta credibilitatea

oricărei ameninţări (implicite sau explicite) că ai putea pleca. Anunţurile cu locuri de muncă sunt o sursă accesibilă de informare în acest sens, deşi organizaţia ta va şti că acestea reprezintă o evaluare optimistă a salariului pe care l-ai putea obţine.

Evaluează-ţi plata în funcţie de cea a egalilor tăi

Managerii ştiu de obicei că diferenţele interne de salarizare sunt o sursă mai mare de insatisfacţie decât dacă salariile nu corespund nivelurilor din exterior. Aceasta înseamnă că a şti care este diferenţa dintre salariul tău şi cel al egalilor tăi este important pentru a-ţi evalua aspiraţiile realiste. Unele organizaţii încearcă să păstreze toate salariile confidenţiale, dar chiar şi în astfel de organizaţii tind să existe scurgeri de informaţii.

Identifică alte forme de plată în afară de cea bănească

În multe organizaţii în care nu ai şansa să negociezi o mărire salarială, tot ceea ce poţi face este să pregăteşti terenul astfel încât să crească şansele de a ţi se oferi o creştere acceptabilă. Multe organizaţii au o atitudine de tip „accepţi – bine; nu – asta e”… sau poate ar trebui să fie „accepţi – bine; nu – la revedere”. Dacă lucrezi pentru o astfel de organizaţie, ai putea descoperi că şeful tău e mai dispus să duci tratative cu el pentru a obţine altceva în afară de o creştere salarială. Printre exemple:

- Eligibilitatea pentru o plată în rate (de exemplu, o plată în rate pentru un automobil),
- Facilităţi (de exemplu, asigurare medicală sau maşină de serviciu),
- Înscrierea la un curs de perfecţionare sau o altă formă de dezvoltare a carierei,
- Permisiunea de a lucra la un anumit proiect,
- Un plus de flexibilitate în programul de muncă,

- Mai multe zile de concediu anual (fie o singură dată, fie o creştere a sumei de bani anuale de concediu).

Comunicarea

Dacă negociezi pentru un loc de muncă nou, atunci trebuie să te ocupi de construirea relaţiei, de schimbarea cadrelor negocierii şi altele asemenea, aspecte analizate detaliat în capitolul 3 despre „Comunicare”.

Când negociezi cu angajatorul curent, multe dintre tehnicile din capitolul despre „Comunicare” nu sunt necesare. Principalul tău obiectiv în cadrul acestei etape este să afli de câte avantaje dispui… înainte să te faci de râs (în cel mai bun caz) sau să te alegi cu concedierea (în cel mai rău caz). Fă-ţi intrarea cu o atitudine suficient de fermă şi nu vei avea nevoie de o diplomă în limbajul trupului pentru a şti că nu prea ai avantaje. Apoi vei intra în etapa tratativelor cu aspiraţii rezonabile.

Tratativele

Ia în considerare următoarele trei scenarii:
1. Runda anuală de negocieri salariale,
2. Un loc de muncă nou,
3. Îi spui angajatorului că ai o altă ofertă de angajare.

Runda anuală de negocieri salariale

În multe cazuri nu ţi se va permite să negociezi, situaţie în care trebuie să pregăteşti bine terenul în anul anterior, iar dacă chiar nu poţi accepta creşterea salarială, atunci caută-ţi altă slujbă.

Dacă primeşti o evaluare anuală, o poţi folosi pentru a duce pseudo-

tratative. Multe dintre tipurile de argumente de care te poţi folosi au fost prezentate deja:

- Chiar vreau să rămân, dar sunt nevoit să mă gândesc la plecare deoarece…
- Dacă aş pleca, aţi avea probleme pentru că…
- Tipurile de oferte pe care le voi primi în afară sunt…

Apoi pune-ţi şeful într-o situaţie delicată întrebându-l direct ce fel de creştere salarială are în vedere. Chiar dacă primeşti un răspuns evaziv, ai transmis clar că eşti foarte preocupat de salarizare. Dacă primeşti un răspuns mai exact, atunci probabil că ar trebui să-ţi exprimi dezamăgirea faţă de orice sumă menţionată, cu excepţia situaţiei în care sumele te încântă, caz în care ar trebui să spui că eşti mulţumit.

Un loc de muncă nou

Negociezi acum cu un potenţial nou angajator. Există un paradox: cu cât îţi doreşti slujba mai puţin, cu atât vei putea obţine un salariu mai bun.

Pe când mă apropiam de 30 de ani, mi-am depus candidatura pentru o slujbă în domeniul proiectării asistate de calculator. Am fost la un interviu şi am ajuns la concluzia (corectă, după cum s-a dovedit) că firma nu avea viitor pe termen lung. În consecinţă, am refuzat prima ofertă… apoi a doua ofertă şi, în sfârşit, după ce am primit a treia ofertă, am explicat de ce nu vroiam să mă alătur. Dacă mi-aş fi dorit cu adevărat slujba, nu aş fi avut curajul de a juca atât de agresiv.

Îi spui angajatorului că ai altă ofertă de angajare

Dacă doreşti să foloseşti o ofertă de angajare pentru a negocia un salariu nou, atunci trebuie să-i spui angajatorului cât ţi s-a oferit. Ar trebui să spui

adevărul, dar nu neapărat tot adevărul. De exemplu, dacă pensia de la noul loc de muncă este mai puţin atractivă sau mai costisitoare, atunci nu este neapărat necesar să afirmi acest lucru. Apoi invită-ţi angajatorul curent să-ţi facă o ofertă de a rămâne sau, dacă ştii care este limita la care trebuie să te retragi, poţi alege să o dezvălui. Nu e nimic rău dacă baţi în retragere, deoarece probabil poţi să revii asupra deciziei şi să accepţi ultima ofertă. Am auzit angajatori care îşi ameninţă angajaţii cu faptul că, dacă joacă dur în continuare, îşi pot strica relaţia cu angajatorul curent… de obicei, acest lucru nu este adevărat.

Negociatorul în vânzări

Am accentuat mai devreme în această carte că ideal ar fi ca, atunci când vinzi un produs sau serviciu, să închei vânzarea înainte să înceapă negocierile. Bănuiesc că, atunci când am scris aceasta, unii cititori au strigat: „Dar nu sunt decât unul singur!”. Acest exemplu ilustrează unele probleme care apar când vânzătorul şi negociatorul sunt una şi aceeaşi persoană.

Pregătirea

Un element distinctiv al vânzătorului/negociatorului excepţional îl reprezintă înţelegerea totală şi pasiunea pentru produs sau serviciu. Mai ales, care sunt elementele-cheie care diferenţiază produsul/serviciul de competiţie? De asemenea, trebuie să fii la curent cu preţurile, ofertele speciale, datele de livrare şi altele asemenea.

Trebuie să ştii tot ce se poate şti despre potenţialul client. Chiar dacă contactul iniţial a fost o convorbire telefonică, trebuie să surprinzi orice informaţie care îi scapă clientului. Dacă tu eşti cel care dă telefon sau dacă îi poţi controla pe cei care dau telefon, încearcă să obţii trei informaţii esenţiale:

1. De unde aţi auzit de produsul sau serviciul nostru? Aceasta nu numai că este o informaţie valoroasă cu privire la eficacitatea marketingului organizaţiei tale, ci poate fi vitală şi pentru vânzător/negociator. Este client nou? A avut potenţialul client o recomandare personală? A citit o ofertă specială? A citit o reclamă în presă?
2. De care produs/serviciu sunteţi interesat?
3. De ce sunteţi interesat de acest produs/serviciu? Dacă poţi afla orice despre motivaţia achiziţiei, atunci aceasta îl va ajuta pe vânzător/negociator.

Un client telefonează la o companie de construcţii de acoperişuri în legătură cu o scurgere prin acoperiş şi spune că apa îi intră în sufragerie. Când vânzătorul soseşte, trebuie să ştie că clientul doreşte rezolvarea rapidă a problemei.

Comunicarea

Ascultarea este o tehnică esenţială pentru negociator şi este importantă şi pentru vânzător. Îi poţi vinde unei persoane doar ceea ce vrea să cumpere, aşa că ascultă atent ce vrea clientul. De asemenea, fii atent la orice indiciu pe care ţi-l transmite clientul potenţial. Vânzătorul/negociatorul excepţional va căuta semnale de cumpărare care nu sunt legate de preţ.

Dacă un client menţionează că a fost dezamăgit de un furnizor anterior, transmite un indiciu solid că vrea să cumpere de la un furnizor mai de încredere de această dată. Vânzătorul trebuie să-i dea clientului referinţe şi să-i ofere orice altă informaţie care demonstrează că clientul poate avea încredere în noul furnizor.

Etapa tratativelor

Dacă eşti atât vânzător, cât şi negociator, nu uita că reducerea preţului va fi, probabil, un mijloc mult mai slab de a încheia o afacere decât ţi-ai putea imagina. Este foarte important să găseşti elemente de diferenţiere care nu se bazează pe preţ şi să te concentrezi asupra lor.

Negocierea unui contract

Dacă eşti implicat într-o negociere comercială complexă, atunci trebuie să înţelegi termenii contractuali care se negociază. Dacă nu ai experienţă în contracte, atunci există trei căi de a-ţi îmbogăţi cunoştinţele:

1. Citeşte o carte. Sunt o mulţime de ghiduri simple în dreptul comercial, prin urmare cumpără-ţi una şi citeşte-o.
2. Foloseşte internetul. Dacă introduci într-un motor de căutare cuvintele *înţelegere şi contracte*, vei obţine multe resurse cu adevărat utile în primele câteva pagini cu rezultate. Apoi poţi face o căutare avansată pentru tipul de contract pe care îl negociezi. În plus, există mai multe servicii de abonare ieftine care te ajută – doar accesează linkurile sponsorizate.
3. Dacă plăteşti un avocat specializat în contracte, roagă-l să-ţi dea un contract similar existent. Citeşte-l de mai multe ori, apoi stai de vorbă

cu avocatul tău şi pune-l să-ţi explice orice nu înţelegi. Vei găsi cu uşurinţă dicţionare de definiţii ale termenilor juridici pe internet care te vor ajuta să înţelegi limbajul ciudat.

Încearcă să eviţi a te folosi de întocmirea unui contract provizoriu ca armă suplimentară în arsenalul tău de negociere. Pune-te de acord cu partenerul tău în privinţa termenilor, apoi formulează clauze contractuale corecte şi echitabile care utilizează termenii respectivi.

Soluţionarea unei dispute cu un vecin

Acesta este un exemplu interesant deoarece se poate să nu aibă nicio legătură cu banii.

Pregătirea

Este esenţial, dar adesea necesită mult timp să consemnezi succesiunea exactă a evenimentelor relevante pentru dispută. Adună-ţi toate dovezile (scrisori etc.) şi îndosariază-le. Dacă disputa s-ar putea sfârşi la tribunal, atunci cercetează legile şi jurisprudenţa relevante pentru situaţia ta. Poţi folosi internetul, discuta cu un avocat, un organism comercial şi altele. Chiar dacă speri să eviţi prezentarea la tribunal, întemeierea poziţiei tale juridice este esenţială pentru evaluarea pârghiilor tale.

Trebuie să hotărăşti ce anume înseamnă pentru tine o afacere acceptabilă. Trebuie să faci efortul să fii realist pe măsură ce emoţiile tale

sunt, probabil, tot mai intense. Cere sfatul prietenilor, familiei şi altor consilieri cu privire la aşteptările rezonabile.

Află ce poţi despre vecinul tău, ca să ştii împotriva cui lupţi. Dacă, de exemplu, vecinul are obiceiul de a da în judecată, atunci trebuie să ştii.

Care este scenariul tău de retragere? Din nou, trebuie să fii realist… de exemplu, merită să-l porţi pe vecinul tău prin tribunale?

Comunicarea

Prima întrebare pe care trebuie să ţi-o pui este dacă doreşti să-ţi întâlneşti vecinul faţă în faţă sau dacă ar fi mai bine să vă întâlniţi în prezenţa unui mediator.

Trebuie să afli dacă litigiul se referă la fapte sau dacă aţi convenit asupra faptelor şi litigiul se referă la ce e de făcut în privinţa unei situaţii definite de comun acord. În timp ce faci toate acestea, precum şi toate celelalte aspecte ale comunicării… păstrează-ţi sângele rece.

Dacă crezi că ai în mână nişte atuuri juridice puternice, atunci poate vrei să joci cu cărţile pe masă. Vecinul tău poate ar dori atunci să explice care crede el că este situaţia din punct de vedere juridic.

Va trebui să precizaţi aspectele-cheie pe care ambele părţi vor să le înlăture din negociere. Nu presupune că acest lucru este evident: amândoi ar trebui să cercetaţi amănunţit care sunt problemele reale ce stau la baza disputei. De exemplu, dacă disputa vizează zgomotul, te deranjează:

- Nivelul zgomotului?
- Orele la care se face zgomot?
- Frecvenţa zgomotului?
- Răspunsul la cererile de a face linişte?

Un aspect-cheie care trebuie descoperit este dacă vecinul vrea să rezolve situaţia într-un mod amiabil. Ideal ar fi ca ambele părţi să dorească o înţelegere amiabilă; în acest caz, poţi trece la faza tratativelor.

Etapa tratativelor

Trebuie să stabileşti de comun acord cu vecinul tău dacă vreţi să negociaţi faţă în faţă sau preferaţi să aveţi un mediator ori să vă rezolvaţi disputa la tribunal.

Armele-cheie la dispoziţia ta sunt:

- Argumentele logice.
- Dacă am ajunge la tribunal, acesta ar decide probabil că…
- O persoană rezonabilă ar spune că…
- Dacă ai putea aborda aceste probleme specifice, atunci aceasta ar ajuta mult în rezolvarea disputei.

Fii calm, fii atent la indicii, pune întrebări, fii flexibil; cu alte cuvinte, aminteşte-ţi să foloseşti toate tehnicile standard de purtare a unor tratative. Oricum, acesta este un moment bun de a-mi ignora sfatul de a fi un negociator dur. Dacă este vreodată posibilă o rezolvare reciproc avantajoasă, acesta este momentul.

În situaţia în care nişte copii trec pe proprietatea ta, poţi vorbi cu conducerea şcolii despre îngrijorarea ta privind responsabilitatea ta juridică în cazul în care un copil se răneşte atunci când se caţără pe ceva în grădina ta sau cade în heleşteu.

Cumpărarea unei case

În această secţiune şi în cea privind vânzarea casei tale, se analizează cele mai semnificative afaceri pe care le întreprind majoritatea oamenilor. Deşi recomand cu fermitate să tratezi negocierile ca pe un joc, puţini oameni pot aplica acest truc atunci când cumpără sau vând o casă. Miza este prea mare, iar standardele comportamentale ale multor oameni cu care te vei confrunta sunt atât de scăzute – minciuna, înşelăciunea şi comportamentul necinstit sunt atât de frecvente, încât experienţa este rareori plăcută. Sunt totuşi unele adevăruri generale de care toată lumea trebuie să fie conştientă.

Majoritatea oamenilor încă apelează la agenţi imobiliari tradiţionali, aşa că este important să înţelegi ce îi motivează pe aceştia. Atunci când evaluează o casă, ei sunt motivaţi să supraevalueze pentru a şi-l păstra pe vânzător drept client. Când se vinde o casă, ei sunt motivaţi să îl facă pe vânzător să accepte o ofertă mică, deoarece aceasta îi face să piardă doar o mică parte din comision, în schimb garantează o vânzare rapidă la un preţ mic… şi, prin urmare, o şansă necostisitoare şi rapidă de a-şi încasa comisionul de la vânzător.

Avocaţii sunt (bine) plătiţi chiar dacă nu sunt foarte eficienţi. Sunt plătiţi chiar dacă o vânzare eşuează – de fapt, vor câştiga probabil mai mulţi bani în această situaţie. Ca şi geometrii, sunt foarte preocupaţi să nu ofere niciodată sfaturi în urma cărora ar putea fi daţi în judecată, aşa că este puţin probabil să minimalizeze eventualele probleme juridice. Consecinţa este că avocaţii pot părea uneori să fie cauza eşecurilor vânzărilor. Aceasta înseamnă că merită să găseşti un avocat cu adevărat bun. Aminteşte-ţi că persoana, iar nu firma este cea care contează. Aşa cum se întâmplă de multe ori, o recomandare personală este cel mai eficient mod de a găsi un avocat bun. Află întotdeauna dinainte care sunt onorariile şi gândeşte-te dacă vrei

să ceri o ofertă fixă de preţ. Unii avocaţi chiar vor negocia preţul… aşa că încearcă.

Cumpărătorii şi vânzătorii trebuie să îşi bată la cap constant avocaţii pentru a acţiona rapid. Cu cât trenează mai mult o vânzare, cu atât cresc şansele ca ceva să iasă prost.

Geometrii angajaţi de furnizorii de credite ipotecare sunt în primul rând interesaţi ca banii furnizorului de credite ipotecare să fie asiguraţi. În al doilea rând sunt interesaţi să se asigure că nu pot fi daţi în judecată pentru că au scăpat din vedere unele defecte ale casei.

Pregătirea

Asigură-te că poţi obţine o ipotecă înainte să mergi mai departe. Gândeşte-te care ar fi cel mai bun tip de ipotecă pentru tine şi aminteşte-ţi că ratele dobânzii pot creşte rapid. De asemenea, ţine minte că mulţi furnizori de credite ipotecare câştigă comisioane mari din vânzarea anumitor produse şi prin urmare forţează aceste produse. Când îţi stabileşti bugetul, nu uita de taxele pentru avocat, taxa de timbru, cheltuielile de mutare etc. Mergi pe ideea că poţi fi nevoit să accepţi un preţ mai mic pentru orice casă ai avea de vânzare. După ce ţi-ai verificat situaţia financiară, stabileşte-ţi bugetul. Îţi recomand să nu forţezi bugetul la limită, ci să ţii cont de eventualitatea unei viitoare boli sau disponibilizări. Ca bază minimă, ai nevoie de economii care îţi vor permite să plăteşti ipoteca timp de un an. Apoi ia în considerare cât mai multe case în cadrul intervalului tău de preţuri şi în jurul acestui interval. Odată ce ai văzut tot felul de case îţi poţi face o idee foarte clară în privinţa preţurilor – aşa că, atunci când vei găsi o casă de care vei fi interesat, vei şti dacă este supraevaluată.

Îţi recomand să hotărăşti în ce măsură casa respectivă este o investiţie sau dacă eşti interesat în principal de cumpărarea unei locuinţe. Acest lucru va determina cât de agresiv eşti dispus să fii în negocierea preţului.

În cazul în care cumperi o casă nouă, în special una care nu este încă gata sau una în construcţie ce face parte dintr-un proiect de dezvoltare, atunci poţi avea probleme dacă respectivul constructor iese din afaceri sau hotărăşte să stopeze lucrările. De asemenea, nu uita că unele proiecte se pot confrunta peste ani cu probleme precum alunecările de teren sau sistemele de canalizare proaste.

În cazul în care cumperi o casă în afara ţării, ai grijă să te documentezi în privinţa oricăror probleme locale cu care te poţi confrunta.

În cazul în care cumperi o casă într-o zonă cu care nu eşti foarte familiarizat, atunci trebuie să petreci cât de mult timp în zona respectivă ca să înţelegi piaţa locală – de exemplu, care sunt zonele dezirabile şi cele mai puţin dezirabile.

Nu fi prea inflexibil în privinţa caracteristicilor pe care trebuie să le aibă o casă. Mulţi oameni ajung să cumpere o proprietate care este extrem de diferită de specificaţia lor ideală iniţială.

Pe o piaţă favorabilă cumpărătorilor, proprietăţile foarte dezirabile sunt cele care tind să se vândă cel mai bine. În consecinţă, atunci când cumperi, adesea merită să plăteşti mai mult pentru o casă dintr-o zonă bună sau pentru una în faţa căreia rămâi plăcut surprins.

Hotărăşte-te dacă poţi investi în mod realist timp, bani şi efort într-o proprietate ce are nevoie de multe reparaţii. De obicei e mai rentabil să cumperi o proprietate care este într-o stare bună din punct de vedere

decorativ, unde bucătăria şi baia nu trebuie înlocuite.

Comunicarea

Când vizitezi o casă, încearcă să fii întotdeauna politicos în discuţiile despre proprietatea respectivă. Nu vorbi urât despre o casă în faţa proprietarilor săi, crezând în mod greşit că aceasta te va ajuta într-o negociere. Majoritatea proprietarilor îşi vând casa unor oameni pe care îi plac.

Întreabă-i pe proprietari care este situaţia în privinţa mutării lor. Cât de doritori sunt să vândă? Cu cât sunt mai dornici, cu atât sunt mai multe şanse ca procesul de achiziţionare să se desfăşoare mai repede.

Negocierea propriu-zisă

Trebuie să ţii cont de starea pieţei imobiliare. Dacă este o piaţă favorabilă cumpărătorilor, atunci trebuie să profiţi de aceasta. Dacă este o piaţă favorabilă vânzătorilor, trebuie să încerci să pari un cumpărător atractiv. Pe o piaţă favorabilă celor care vând, o ofertă bună din partea unui cumpărător cu un lanţ lung de achiziţie este foarte puţin probabil să fie atractivă pentru un vânzător.

Primul şi cel mai important aspect în privinţa achiziţiei propuse este de cât timp este proprietatea scoasă la vânzare. Dacă este de multă vreme, atunci probabil că a fost la început supraevaluată fie din cauza unui optimism exagerat, fie din cauza faptului că proprietarii săi nu au pus la socoteală anumite probleme inerente (de exemplu, zgomotul), aşa că ar trebui să ţinteşti în negociere o reducere semnificativă de preţ. În al doilea rând, află dacă proprietarii au unde să se mute, dacă locuinţa este vacantă

sau dacă proprietarii sunt dispuşi să se mute într-un spaţiu închiriat. Afacerile care depind de alte afaceri sunt o veste foarte proastă atunci când cumperi sau vinzi case.

Te afli atunci într-o situaţie clasică de negociere propriu-zisă, dar, dacă te-ai pregătit, vei şti cât valorează casa. Acest lucru este deosebit de important dacă o casă abia a fost scoasă la vânzare. Aminteşte-ţi că, dacă îi faci o ofertă unui agent imobiliar, acesta va încerca la început să te facă să oferi mai mult, dar, dacă eşti singura persoană interesată, va încerca probabil să îl convingă pe vânzător să accepte oferta ta. Dacă există oferte concurente, agentul imobiliar va favoriza probabil oferta cu lanţul cel mai scurt de achiziţie.

Unul dintre cele mai bune moduri de a ajunge la o învoială este să îţi vinzi întâi casa şi să te muţi într-o locuinţă închiriată. Eşti atunci un cumpărător direct.

Organizează o expertiză independentă în cel mai scurt timp posibil. Obţine o recomandare pentru un expert independent bun. Dacă în urma expertizei se constată probleme costisitoare, atunci este perfect acceptabil să renegociezi preţul.

Se poate întâmpla, din nefericire, să se solicite o reducere de preţ chiar înaintea semnării contractelor. Sper că nu eşti genul de persoană care ar încerca asta. Dacă nu intenţionezi să foloseşti acest subterfugiu, atunci menţionează acest lucru în timpul negocierilor iniţiale, deoarece îţi poate facilita acceptarea ofertei.

Vânzarea unei case

Pregătirea

În mod ideal, te-ai mai uitat la preţurile caselor în ziarul local cât timp ai locuit în casa ta, aşa că vei şti cum se compară tipul tău de casă din zona ta cu casele similare din alte zone. O examinare atentă a preţurilor caselor din ziarul tău local te va ajuta să estimezi aproximativ valoarea casei tale. Chiar dacă intenţionezi să vinzi privat sau prin intermediul internetului, îţi sugerez să obţii evaluări de la trei agenţi imobiliari locali cu o bună reputaţie. Recomandarea personală este cel mai bun mod de a găsi agenţi imobiliari buni. Când ţi se evaluează casa, cere-i evaluatorului să îţi spună preţul pentru o vânzare rapidă.

Foarte puţine case se vând la un preţ mai mare decât valoarea lor. Dacă o casă nu se vinde rapid, vânzătorul este nevoit adesea să accepte în cele din urmă mai puţin decât dacă ar fi scos casa la vânzare de la început la un preţ competitiv. Dacă îţi evaluezi casa la un preţ foarte competitiv, vei avea uneori mulţi clienţi interesaţi şi poţi obţine un preţ mai mare decât ai cerut.

Negociază pentru a obţine cel mai mic procent de comision de la agentul imobiliar. Oferă-i exclusivitate unui agent doar pentru o perioadă fixă. Dacă ştie că îţi evaluezi casa la un preţ competitiv, va fi dornic să se ocupe de tranzacţia ta deoarece ştie că are şanse mari de a încheia cu succes o vânzare rapidă.

Gândeşte-te cum poţi scurta lanţul de vânzări; în special gândeşte-te dacă eşti dispus să te muţi într-o locuinţă închiriată.

Dacă ai ales un agent imobiliar, insistă să îţi arate anunţul înainte să fie tipărit sau pus pe internet. Poţi găsi erori sau omisiuni importante.

Comunicarea

Dacă este posibil, arată-le chiar tu casa potenţialilor cumpărători. Nu îţi lăuda excesiv casa, însă menţionează aspectele pozitive care nu se regăsesc în anunţ. Întreabă-i pe potenţialii cumpărători cât de repede vor fi în poziţia de a semna contractele. Dacă poţi să te muţi în altă parte atunci când aceştia vor să se mute în casă, nu uita să menţionezi acest fapt. Trebuie să estimezi dacă respectivii cumpărători sunt oameni de încredere.

Negocierea propriu-zisă

Dacă ai stabilit un preţ competitiv, atunci fii categoric asupra faptului că preţul este deja un adevărat chilipir. Dacă ai supraestimat-o, atunci trebuie să fii dispus să accepţi un preţ mai realist. Nu uita că un cumpărător care poate semna contractele rapid face toţi banii. Dacă se dovedeşte ulterior că nu poate semna contractele rapid, ar trebui fie să scoţi din nou casa înapoi la vânzare, fie să renegociezi preţul.

În cazul în care cumpărătorul încearcă să renegocieze o reducere a preţului în ultimul moment, trebuie să te decizi dacă ai de gând să te opui ferm şi să îl inviţi să plece… la urma urmei, şi ei îşi pierd banii. O altă abordare este să îi oferi o mică reducere de preţ. Orice alt demers depinde de tine.

Cumpărarea unei noi maşini de spălat rufe(sau vase), a unui nou frigider etc.

Pregătirea

Adesea, cel mai important lucru pe care trebuie să îl faci este să stabileşti care este produsul potrivit nevoilor tale. Apoi asigură-te că vei cumpăra de la o sursă cu un preţ avantajos. Nu uita că multe astfel de achiziţii implică îndepărtarea aparatului vechi şi instalarea celui nou – aminteşte-ţi să pui la socoteală şi aceste costuri.

Comunicarea

Aici poţi primi sfaturi de la specialişti referitor la ce ai putea cumpăra. Dacă sfaturile sunt într-adevăr date de un specialist, atunci probabil că şi serviciile postvânzare vor fi bune.

Negocierea propriu-zisă

Furnizorii locali pot concura adesea cu lanţurile naţionale şi cu internetul… dacă insişti asupra preţului. Pot de asemenea să îşi ofere serviciile pentru îndepărtarea aparatelor vechi şi instalarea celor noi. Ai de asemenea o persoană de contact local pentru orice problemă ulterioară vânzării. În plus, cu furnizorii locali, lucrurile stau aşa: „îi foloseşti sau îi pierzi”.

Efectuarea unor lucrări de construcţie

Acesta este un exemplu interesant deoarece managementul riscului este probabil principala problemă. Cea mai sigură abordare este să găseşti un arhitect bun care să îţi schiţeze nişte planuri detaliate. Aceasta te va ajuta să

obţii cel mai bun design posibil şi în acelaşi timp îţi permite să primeşti trei oferte fixe de preţ de la constructori cu o bună reputaţie. Un arhitect bun va fi capabil să îţi dea o cifră aproximativă privind costul lucrării. Nu uita să faci rost de recomandări personale pentru cei trei ofertanţi. Studiază cu atenţie ofertele şi hotărăşte-te care îţi place cel mai mult (care poate să nu fie cea mai ieftină). După ce ai ales oferta câştigătoare, poţi să mai negociezi puţin şi să încerci să obţii un pic mai mult pentru banii respectivi, dar nu fi prea dur – trebuie să îi oferi constructorului o marjă rezonabilă de profit, altfel lucrarea va fi făcută de mântuială.

Dacă proiectul tău depăşeşte 30 de mii de lire, aş recomanda categoric abordarea schiţată mai sus. Pentru lucrări mai mici, poţi de asemenea să implici un arhitect sau să le prezinţi cerinţele tale unor constructori şi să îi determini să îţi facă oferte detaliate.

O abordare alternativă este să dezvolţi o relaţie cu un constructor de încredere şi să îl laşi să lucreze plătindu-i materialele şi manopera. Îţi vei asuma un risc mai mare, dar cunosc un număr de oameni care au folosit această abordare cu succes. Este de asemenea o abordare bună în cazul unor lucrări foarte riscante, la care mulţi constructori vor fi reticenţi în a emite oferte.

Se lucra la mine pe coridorul de la etajul întâi şi o mare secţiune din balustrada de fier forjat trebuia să fie ridicată cu 15 centimetri. Nimeni nu voia să facă oferte, aşa că am contactat firma de prelucrare a metalelor cu cea mai bună reputaţie din zonă şi am cerut să facă lucrarea, urmând ca eu să plătesc materialele şi manopera. Au făcut o treabă excelentă la un preţ rezonabil.

Montarea unor ferestre duble, accesorizarea serei, bucătăriei sau a băii

Pregătirea

Trebuie să te hotărăşti dacă cumperi accesoriile şi te ocupi singur de tot (dacă este posibil, cu ajutorul unor subcontractanţi) sau cumperi elementele şi ţi le montează apoi un meşter sau foloseşti o companie locală ori naţională pentru a face întreaga lucrare.

Dacă apelezi la o companie naţională sau la una locală mare sau medie, atunci cere insistent să-i trimită pe cei mai buni instalatori. Dacă ţi se răspunde pur şi simplu că toţi instalatorii lor sunt buni, atunci du-te în altă parte.

Comunicarea

Aici cere sfaturi despre cum e mai bine să procedezi. Dacă o companie sau nişte instalatori independenţi îţi dau sfaturi bune, atunci probabil că iau în serios serviciul destinat clienţilor.

Dacă cheltui o mică avere pe renovarea casei, preţul casei tale scoasă din nou la vânzare nu poate creşte decât foarte puţin comparativ cu investiţia pe care ai făcut-o.

Negocierea propriu-zisă

Firmele naţionale încep adesea prin oferte false şi o falsă negociere propriu-

zisă – care porneşte de la o cifră ridicol de mare. Fă rost întotdeauna de mai multe oferte şi preţul firmelor naţionale va coborî aproape de preţul firmelor locale.

Montarea unui boiler nou

Acesta este alt exemplu în care managementul riscului este un aspect-cheie. Te duci la un mic furnizor local, la un furnizor local mai mare sau la o companie naţională? Fiecare are, în mod evident, părţi bune şi părţi proaste din punctul de vedere al riscurilor. Recomand să cauţi oferte de la furnizori cu o reputaţie bună. Citeşte foarte atent ofertele şi accept-o pe cea pe care o găseşti mai atractivă. Ar trebui să îi întrebi pe furnizori dacă oferă ceva ieşit din comun. După ce ai ales o propunere, poţi negocia o afacere puţin mai avantajoasă.

Dacă eşti presat de timp, va trebui să verifici când ar putea ei să facă lucrarea înainte de a alege ofertantul. Sau, dacă ai un furnizor de încredere, te duci direct la el, deoarece ai încredere în promptitudinea şi calitatea serviciilor sale.

Reînnoirea contractelor de asigurare, furnizare a energiei electrice, asigurare auto etc.

Fidelitatea te va costa scump. În fiecare an ar trebui să primeşti o nouă

ofertă mai bună de la alt furnizor. Atunci îi poţi spune furnizorului curent despre noua ofertă, iar el aproape cu siguranţă îţi va oferi acelaşi preţ. Dacă nu, îl poţi pedepsi înlocuindu-l cu alt furnizor.

Cumpărarea unei maşini noi/la mâna a doua

Pregătirea

Sunt multe întrebări la care trebuie să răspunzi înainte să porneşti în căutarea unei maşini noi sau la mâna a doua. Primul lucru pe care îl ai de făcut este să încerci să notezi aceste întrebări şi să răspunzi la ele. Pentru a te ajuta, voi enumera doar câteva dintre cele mai frecvente întrebări:

- Chiar este momentul potrivit să îţi schimbi maşina?
- Cât îţi permiţi să plăteşti şi cum vei finanţa achiziţia?
- Ai o preferinţă între a cumpăra o maşină nouă sau una la mâna a doua?
- Cât eşti de dispus să îţi asumi riscuri? Eşti dispus să cumperi la licitaţie sau de la o persoană particulară? Calitatea şi durata garanţiei sunt aspecte importante?
- Ce fel de maşină vrei din punct de vedere al stilului caroseriei, al dimensiunii, al performanţei, al tipului de combustibil, al consumului, al taxei auto, al societăţii de asigurări, al numărului de locuri etc.?
- Există elemente obligatorii pe care trebuie să le ai – de exemplu, aer condiţionat, roată de rezervă, uşă în spate etc.?
- Există elemente pe care nu eşti dispus să le tolerezi – de exemplu, frâna de mână electrică?

- Eşti dispus să îţi vinzi maşina veche în particular, la o licitaţie, prin intermediul unuia din cele mai cunoscute site-uri pe care se cumpără maşini sau vrei să o dai la schimb?
- Contează foarte mult pentru tine ţara de origine a producătorului?
- Este siguranţa un aspect-cheie?
- În cazul în care cumperi o maşină second-hand, vrei să plăteşti o verificare independentă?
- Cât de important este preţul de revânzare?

Dacă cumperi o maşină de la o persoană particulară, atunci încearcă să verifici dacă maşina are „cazier”.

Trebuie să poţi întocmi o listă de preferinţe cu posibilele maşini de care eşti interesat. Apoi trebuie să afli mai multe despre aceste modele, din reviste, de pe internet şi din discuţii cu prietenii şi colegii. Probabil că acest lucru te va ajuta să îţi ordonezi lista în funcţie de o anumită preferinţă.

Folosind internetul, reclamele şi anunţurile din ziare, trebuie apoi să îţi stabileşti un preţ indicativ pentru fiecare dintre modelele de pe lista ta de preferinţe.

Majoritatea oamenilor vor dori să testeze maşinile de pe listă apelând la dealeri de automobile noi şi second-hand. Trebuie să te hotărăşti dacă te simţi obligat să te gândeşti serios la ofertele pe care ţi le-ar face aceşti dealeri sau dacă te vei folosi de serviciile lor, pentru ca apoi să cauţi cel mai mic preţ (de exemplu, pe internet). Sau poate vei fi mulţumit să plăteşti serviciile oferite de un dealer aducându-ţi noua maşină la reparat la firma acestuia (dealerii autor fac mult mai mult profit din întreţinerea maşinilor decât din vânzări).

De asemenea, trebuie să te hotărăşti dacă vei adopta atitudinea conform

căreia, odată ce vei găsi ceva ce îţi place, la un preţ pe care îl consideri foarte avantajos şi pe care ţi-l permiţi, vei cumpăra maşina. Sau poate vrei să aştepţi până testezi toate maşinile de pe lista ta de preferinţe.

În acest moment eşti pregătit să mergi la firmele care vând automobile pentru a încerca să obţii cel mai bun preţ pentru ceva ce îţi place şi îţi permiţi. Dacă apelezi la dealeri, atunci e bine să te informezi, de obicei prin intermediul prietenilor şi colegilor tăi, dacă au o bună reputaţie în oferirea serviciilor.

Aminteşte-ţi întotdeauna, la orice negociere, de pericolul ,,paraliziei analizei". Pregătirea implică să investeşti timp pentru a încerca să îţi satisfaci dorinţa de a cumpăra ceva potrivit nevoilor tale la cel mai bun preţ posibil. Poţi oricând să faci o cercetare mai amănunţită, însă trebuie să te decizi când eşti suficient de pregătit încât să începi negocierea.

Comunicarea

În cazul în care cumperi de la un dealer, atunci vei vrea să te informezi ce maşini care îţi pot satisface nevoile sunt disponibile. Un dealer bun poate face sugestii la care tu să nu te fi gândit. Ar trebui să verifici ce promoţii şi alte oferte sunt disponibile. Este o idee bună să menţionezi modele de la alte firme producătoare de care eşti interesat, deoarece acest lucru îţi creşte avantajul. Vei vrea probabil să faci un test drive înainte să începi negocierea, deoarece, dacă nu îţi place maşina, nu mai pierdeţi timpul nici tu, nici vânzătorul. Trebuie să fii foarte direct în privinţa faptului că preţul este un aspect extrem de important pentru tine. Dacă ai o maşină de dat la schimb, atunci e bine să testezi reacţia vânzătorului – majoritatea vor spune cinstit dacă maşina dată la schimb este un produs atractiv pe care îl pot vinde mai departe; de fapt, nu este neobişnuit ca un vânzător să îi spună

unui potenţial client că ar face mai bine să îşi vândă maşina unei persoane particulare. Deloc surprinzător, maşinile curate şi lustruite sunt mai atractive decât cele murdare.

Dacă îţi place maşina pe care ai testat-o, atunci fie vei trece imediat la negociere, fie poţi hotărî să aştepţi până ce testezi toate maşinile de pe lista ta de preferinţe. Nu există o reţetă unică după care să hotărăşti acest lucru, dar, dacă îţi place să cumperi maşini, te poţi hotărî să faci mai întâi multe teste auto, în timp ce, dacă nu eşti foarte interesat de maşini, te-ai putea decide să închei imediat o afacere avantajoasă. Chiar dacă intenţionezi să testezi şi alte maşini, poate vrei să obţii un preţ aproximativ de la vânzător înainte să pleci.

Negocierea propriu-zisă

Încheierea unei afaceri avantajoase cu un vânzător de maşini este una dintre cele mai plăcute situaţii de negociere. Răsfoieşte capitolul despre negocierea propriu-zisă şi foloseşte oricâte tehnici vrei. Cu excepţia situaţiei în care trebuie să faci rapid achiziţia, deoarece maşina ta veche nu mai merge, ai răbdare şi fii dispus să nu închei o afacere care nu e avantajoasă. Poate eşti dispus să plăteşti puţin mai mult pentru o maşină nouă decât poţi obţine de la un dealer pe internet, dar preţul de pe internet ar trebui să influenţeze puternic suma pe care eşti dispus să o plăteşti.

Nu uita să subliniezi faptul că singura cifră de care eşti interesat este preţul pe care trebuie să îl plăteşti pentru a-ţi schimba maşina.

Nu te teme să îi stârneşti pe dealeri unul împotriva altuia – pentru acelaşi model sau pentru modele diferite.

Dacă negociezi cu o persoană particulară, atunci nu face greşeala de a vorbi urât despre maşina sa. Spune că îţi place, dar că nu îţi permiţi să plăteşti decât o anumită sumă de bani, iar apoi negociază, încercând să obţii un preţ acceptabil. Dacă este posibil, să ai bani în buzunar pe care să poţi să îi scoţi şi să îi arăţi. Insistă să te ia la un test drive şi fii foarte atent la orice problemă pe care o percepi. Dacă nu eşti cunoscător, atunci plăteşte o verificare independentă sau ia cu tine un prieten care se pricepe.

Când vrei să vezi maşina unei persoane particulare, întreabă la telefon: ,,Maşina mai este de vânzare?". Dacă vânzătorul întreabă la care maşină te referi, atunci înseamnă că nu este o persoană particulară, ci un fel de dealer, prin urmare şansa ta de a obţine un chilipir e mică.

Când cumperi de la o persoană particulară, nu uita să faci verificările obişnuite. Cât de uzate sunt cauciucurile? Are proprietarul un teanc de hârtii ce arată kilometrajul şi alte indicii din care reiese că maşina a fost întreţinută?

Întotdeauna du-te tu la vânzător acasă; dacă nu este dispus să te lase să vezi unde locuieşte, renunţă. Aminteşte-ţi că, atunci când cumperi de la o persoană particulară, regula este să ai grijă, pentru că nu eşti protejat aproape deloc din punct de vedere juridic. Dacă îţi asumi riscul de a cumpăra de la o persoană particulară sau prin licitaţie (caz în care beneficiezi de o protecţie limitată), asigură-te că plăteşti un preţ suficient de mic pentru a-ţi acoperi riscurile suplimentare.

Negocieri între mai multe părţi

Am fost tentat să încep acest exemplu cu aşa-zisa inscripţie de la intrarea în iad:

Voi, cei ce intraţi aici, abandonaţi orice speranţă!

Cea mai rea experienţă de negociere cu care se vor fi confruntat mulţi negociatori experimentaţi este cea din negocierile între mai multe părţi, în special dacă implică bariere transculturale şi de limbă.

Voi, cei ce intrați aici, abandonați orice speranță!

După ce ai acceptat faptul că te aşteaptă o experienţă îndelungată şi dureroasă, poţi face ceva pentru a reduce durerea? Sunt trei tehnici care te pot ajuta:

1. Asigură-te că părţile se implică la început într-o metanegociere în profunzime. Trebuie să stabiliţi de comun acord modul de luare a deciziilor. Va exista la negociere un partener principal, puternic, al cărui cuvânt să fie lege? Vei insista ca deciziile să fie luate prin consens sau se vor permite una sau mai multe voci contradictorii? Va exista un vot majoritar?
2. Trebuie să stabiliţi de comun acord nişte procese raţionale. De exemplu, în cazul unei oferte a unui consorţiu puteţi conveni asupra unei metode

standard prin care un partener să calculeze onorariile pentru membrii echipei sale. Puteţi stabili ca împărţirea banilor într-un consorţiu să se bazeze exclusiv pe repartizarea sarcinilor. Aceasta poate fi determinată dându-i pachete de lucru celui mai calificat partener, decis de liderul consorţiului. Puteţi împărţi pachetele de lucru prin tragere la sorţi şi apoi alegând pe rând. Fără procese raţionale ai încurcat-o!

3. Trebuie să determini fiecare parte să îşi expună din start argumentele hotărâtoare nenegociabile. De exemplu, dacă acţionarii ţi-au spus că trebuie să stabileşti un minimum în ceea ce priveşte repartizarea sarcinilor, atunci trebuie să îi determini pe partenerii tăi să accepte să înceapă negocierile ştiind că tu depinzi de o astfel de constrângere.

Încheiere

Chiar nu ai motive să te temi de negocieri. Acestea sunt un joc, iar acum înţelegi regulile jocului şi tacticile pe care le poţi folosi pentru a încheia o afacere bună. Dacă aplici lecţiile pe care le-ai învăţat, vei vedea imediat efectele benefice. În timp ţi se dezvoltă încrederea şi experienţa, iar afacerile pe care le vei face vor fi tot mai bune. Chiar dacă nu eşti o persoană căreia să îi placă minunatul joc al negocierilor, nu există niciun motiv să nu ajungi să te simţi şi bine în timp ce închei cele mai bune afaceri pentru tine şi pentru angajatorul tău.

Toate lecţiile pe care le-ai învăţat au fost „testate în luptă” de-a lungul timpului – în viaţa mea personală, în zeci de negocieri comerciale ample, planificate şi în sute de situaţii în care am fost reprezentantul unor membri sindicali. Am o pregătire profesională în domeniu şi am citit majoritatea bestsellerurilor despre negociere. Experienţa, instruirea şi studiile mele mi-au permis să selectez principii, tactici şi sfaturi simple care să poată fi aplicate cu uşurinţă în viaţa ta personală şi în cea profesională.

Stabileşte-ţi un obiectiv provocator şi apoi încearcă să îl îndeplineşti. Nu e nimic greşit în a-ţi dori să pleci cu cel mai mare câştig pe care îl poţi obţine; şi nu există niciun motiv pentru care să nu îl poţi obţine bucurându-te în acelaşi timp de respectul partenerului. Lumea îi admiră pe negociatorii duri şi abili, iar eu sper din toată inima că te-am ajutat în atingerea acestui obiectiv.

Dacă urmezi sfaturile din această carte, vei putea avea satisfacţia de a primi ceea ce vrei… şi poate ceva în plus!